UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Informática

Valparaíso, Chile

DESARROLLO Y EFECTIVIDAD PERSONAL EN PRO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL: UN MODELO DE MOTIVACIÓN BASADO EN EL AUTOCONCEPTO

Lautaro Guerra Genskowsky
guerra@inf.utfsm.cl

Cristián Gómez Vega
macana@inf.utfsm.cl

RESUMEN

En este artículo se plantean siete hábitos para el desarrollo de la efectividad personal, y su relación con la motivación en el trabajo. Desde esta perspectiva se plantean situaciones en las cuales el desarrollo de estos hábitos fomenta la motivación desde un punto de vista interno de la persona.

Desde el punto de vista del autoconcepto, es decir, la forma en que la persona se ve a sí misma, se plantea un modelo que incluye tres componentes personales fundamentales para la motivación: rasgos, competencias y valores. A través del desarrollo de estas tres componentes y dependiendo de la interacción del individuo con su medio es que se verá afectado el grado de motivación de la persona.

1. INTRODUCCIÓN

En artículo se darán a conocer siete hábitos (S. Covey) que se sugiere aplicar tanto en la vida familiar como profesional para tener éxito. Estos siete hábitos serán enfocados desde una perspectiva laboral y de motivación en el trabajo, aunque son perfectamente generalizables a la vida cotidiana. Posteriormente se propone un modelo de motivación basado en el autoconcepto, sustentado en tres características del individuo: rasgos, competencias y valores.

En forma práctica, un hábito es la intersección entre *conocimiento*, *capacidad* y *deseo*, como lo muestra la figura 1.

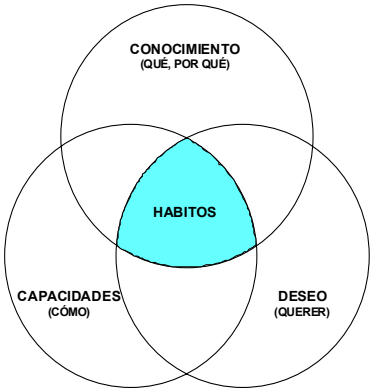

Figura Nº1: Conformación de un hábito.

El conocimiento es el paradigma (modelo o patrón) teórico, el *qué* hacer y el *por qué*; la capacidad es el *cómo* hacer; y el deseo es la motivación, el *querer* hacer. Por ejemplo, una persona puede ser muy inefectiva en el trato cotidiano con sus colegas de trabajo, pues siempre dice lo que piensa (sin repensar antes lo que dice), y no escucha realmente lo que los demás le argumentan. Probablemente un primer problema sea que la persona no *sabe* (conocimiento) que para comunicarse con sus colegas, es fundamental aprender a escuchar. Pero no basta con saber que hay que escuchar, quizás la persona no tiene la capacidad o no sabe *cómo* escuchar en forma comprensiva a otro ser humano. Por último, aunque el individuo sepa que debe escuchar y cómo hacerlo, si no *quiere* hacerlo, de todas formas no va a lograr una comunicación efectiva. Para lograr un hábito se deben trabajar las tres dimensiones.

2. SIETE HÁBITOS PARA EL LOGRO DE LA EFECTIVIDAD

2.1 Primer hábito: ser proactivo

La proactividad se refiere a la habilidad del ser humano para decidir la respuesta que se entregará frente a un estímulo del medio ambiente. Esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. La proactividad nos faculta para responder con responsabilidad de acuerdo con nuestros principios y valores, permitiendo que nos convirtamos en diseñadores de nuestro propio destino. Por supuesto, este principio debe convertirse en un "hábito" para surtir efecto, y como todos los hábitos no necesariamente el individuo los lleva a la práctica. Desde esta perspectiva, se puede señalar que existirán dos tipos de conductas del individuo: la reactiva y la proactiva.

Un individuo reactivo permite que su vida esté en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elige otorgar a esas cosas el poder de controlarlo. También se ven afectadas por el ambiente social, son defensivas y autoprotectoras, construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de los demás los controlen.

Desde el punto de vista laboral, los individuos reactivos serán proclives a la desmotivación en la medida que su entorno de trabajo se vuelva hostil, por ejemplo: si sus compañeros de trabajo lo tratan con indiferencia, o si su jefe es controlador y desmedidamente exigente (de los que nunca están conformes). Si bien es cierto que el contenido del trabajo de una persona reactiva puede ser muy motivante, el contexto en el que se desenvuelve puede no ser el mejor, y desgraciadamente este tipo de personas se deja llevar por los acontecimientos. En este caso los valores de la persona pueden estar siendo pasados a llevar, y a lo mejor sus competencias (habilidades y destrezas) no están siendo tomadas en cuenta lo suficiente, lo cual conlleva a un desajuste entre lo que el individuo percibe de su situación personal y lo que cree que debería ser el ideal.

En el ejemplo anterior, es el jefe o los colegas de trabajo los agentes que minan la motivación laboral, puesto que la retroalimentación que le entregan al individuo no le satisface en este grupo social. Todo lo anterior corresponde a factores externos al empleado, no obstante existe la posibilidad de cambiar, tomando consciencia de nuestra conducta.

Desde un punto de vista de desarrollo personal interno, la motivación es una conducta que guía al individuo a sentirse conforme con el contenido y el contexto de lo que vive, unido al deseo de mejorarlo. Esto no significa que la persona pueda siempre cambiar el contenido de su vida, o de su trabajo, pero puede alterar el contexto. Para ello se debe cambiar de adentro hacia fuera, si no se puede cambiar el entorno, por qué no cambiar yo en mi entorno.

Según S. Covey: "La libertad de elegir incluye los privilegios que nos singularizan como seres humanos. Además de la *autoconciencia* (capacidad de inspeccionarnos nosotros mismos, nuestros paradigmas y nuestra conducta), tenemos *imaginación* (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, yendo más allá de la realidad presente). Tenemos *conciencia moral* (una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta, y de la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios). Y tenemos *voluntad independiente* (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia)". Usando estas herramientas se puede fortalecer la capacidad para elegir respuesta frente a un estímulo, en un modelo proactivo. La figura 2 muestra los modelos reactivo y proactivo.

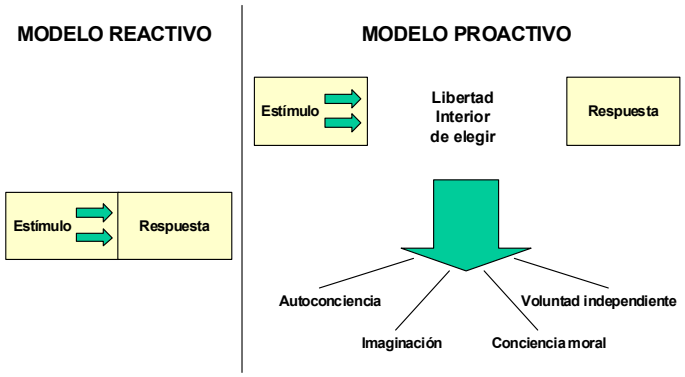

Figura Nº2: Modelo reactivo y proactivo.

Una persona proactiva subordina los impulsos a los valores, toma decisiones responsablemente y es capaz de cambiar sus propios paradigmas en un acto de análisis del autoconcepto. Desde el punto de vista laboral una persona proactiva tiene una mejor disposición para mantenerse motivada, pues independiente del contenido del trabajo es capaz de manejar el contexto de éste, es decir, el entorno y las variables que rodean al trabajo en sí.

2.1.1 Circulo de preocupación y circulo de influencia

La desmotivación a menudo surge por la forma en que el individuo se siente frente a variables que no logra comprender ni manejar. Algunas causales de desmotivación son por ejemplo:

- sensación de incapacidad de hacer las cosas
- sensación de que no soy quien controla la situación
- sensación de falta de tiempo
- sensación de falta de responsabilidad
- sensación de que no me gusta lo que hago y no puedo cambiarlo
- etc.

Estas variables se hacen notar por los paradigmas que el individuo lleva inmerso dentro de él. Los paradigmas o modelos mentales que fundamentan nuestras actitudes y comportamientos, pueden haberse formado por ejemplo: en la infancia, por la relación con los padres, por el entorno de vida, etc. No obstante no se entrará en detalle en la formación de paradigmas, sino en el hecho de que un cambio de paradigma puede lograr mejoras enormes en la efectividad y motivación de la persona.

Una forma de tomar conciencia de nuestro grado de proactividad, es examinar en que invertimos nuestro tiempo y energía. Cada persona tiene un amplio conjunto de preocupaciones, por ejemplo: la educación de sus hijos, la salud de su familia, su sueldo, su trabajo, sus deudas, la situación del país, etc. Estas preocupaciones se pueden separar de aquellas cosas de las cuales el individuo no tiene ningún compromiso mental o emocional, creando un *círculo de preocupación*.

Si se analiza el círculo de preocupación se descubrirá que existen cosas sobre las cuales la persona no tiene ningún control real, y otras sobre las que se puede hacer algo. Este último conjunto más pequeño se denomina *círculo de influencia*, como se indica en la figura 3.

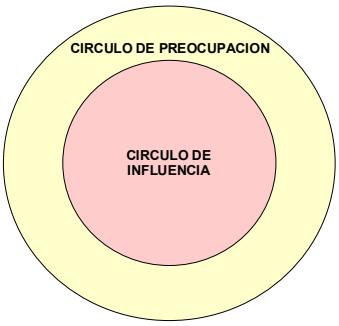

Figura Nº3: Círculo de preocupación y círculo de influencia.

Las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de los demás, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia, sin duda un clima que encamina a la persona a desmotivarse. La energía negativa generada y la desatención en áreas sobre las que se puede hacer algo, hacen que el círculo de influencia se encoja.

Por su lado las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia, dedicándose a las cosas sobre las que pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por ejemplo: un empleado puede sentirse desmotivado por no recibir el sueldo que quisiera y no saber cómo solucionar su problema. Si la persona actuara de un modo proactivo, se cuestionaría: si mi jefe no me va a subir el sueldo por voluntad propia qué puedo hacer yo para que me suban el sueldo. Desde el punto de vista del círculo de influencia, la persona puede hacer uso de las cosas sobre las cuales tiene control, por ejemplo: ser puntual, demostrar interés, ser participativo con sus colegas, ser responsable, mostrarse frente al jefe, y finalmente tomar la iniciativa de hacerse valer como profesional y pedir un aumento. Proactividad en gran medida significa tomar la iniciativa.

2.2 Segundo hábito: comenzar con un fin en mente

La base de este hábito consiste en destacar que nuestra conducta no la debe guiar el capricho ni el azar, debemos tener objetivos claros y precisos a los cuales acercarnos, por ejemplo: un título universitario, comprar una casa o un automóvil, conseguir un ascenso en el trabajo, mantener una relación cariñosa con nuestra familia, etc. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir responsablemente si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos. Comenzar con un fin en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas manteniéndonos motivados.

En términos de la motivación en el trabajo, resulta muy importante fijarse metas tanto al corto como al largo plazo. Estos objetivos deben guiar nuestra acción, de manera de poder darle un sentido a todo lo que hacemos. En la medida que nuestras acciones se focalicen en uno o varios fines concretos, nos sentiremos motivados a desarrollarlas. Muchas veces la fuente de desmotivación, es el hecho de desarrollar tareas sin saber para qué o por qué, sin tener un horizonte claro al cual llegar, de esta forma se puede llegar a sentir que nuestras competencias no son las adecuadas para lograr la meta, cuando ni siquiera la meta está clara.

2.2.1 Enunciado de la misión personal y el centro basado en principios

La forma más efectiva de empezar con un fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personales. Este se debe centrar en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer. Para escribir este enunciado se debe comenzar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, ese centro compuesto por nuestros paradigmas más básicos, la lente a través de la cual vemos el mundo. Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder, como se muestra en la figura 4.

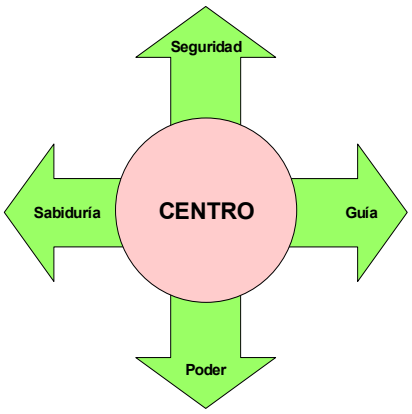

Figura Nº4: El centro del círculo de influencia.

Al trabajar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, lo ampliamos, mejorando nuestra capacidad de producción, lo cual influye significativamente en la efectividad de todos los aspectos de nuestras vidas. En la figura 4, la *seguridad* representa nuestro sentido de valía, nuestra identidad, nuestra base emocional, nuestra autoestima, nuestra fuerza personal básica (o la ausencia de ella). La *guía* es la fuente de dirección en la vida, circunscritos a nuestros paradigmas están las normas, principios o criterios que gobiernan nuestras decisiones y acciones. La *sabiduría* es nuestra perspectiva de la vida, nuestro sentido del equilibrio, nuestra comprensión del modo en que se aplican los diversos principios y partes, y de las relaciones que establecen entre sí, abarca el juicio, el discernimiento y la comprensión. El *poder* es la capacidad o facultad de actuar, la fuerza y potencia para realizar algo, es la energía vital para elegir y decidir, incluyendo la capacidad para superar hábitos profundamente enraizados y cultivar otros superiores, más efectivos.

Resulta importante destacar que la inefectividad de algunas persona en algunas áreas de su vida, puede deberse a que se centran en algún foco de atención específico y no en un centro basado en principios, que es el óptimo. Por ejemplo, existen personas que centran su vida en la familia, en el cónyuge, en el trabajo, en el dinero, en los amigos, en los enemigos, etc. Cualquier forma de centro alternativo, por lo general deja de lado la atención en otros factores importantes de la vida.

Al *centrar nuestra vida en principios* correctos, se crea una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida. Los principios correctos no cambian como las personas, se puede depender de ellos. Los principios no reaccionan ante nada, no enloquecen, ni empiezan a tratarnos de otro modo. Los principios son verdades profundas, fundamentales, verdades clásicas, denominadores comunes.

Es importante mantener una relación armónica entre los focos de interés en nuestra vida, sin dejar que ninguno de ellos nos gobierne. Para mantenerse motivado en el trabajo, no basta con desarrollar lo que a uno le guste, se necesita armonía con el resto de nuestra vida, con el contexto en el cual nos desarrollamos. Por esto muchos de los incentivos instrumentales destinados a motivar a los empleados, están basados en mejoras para otras áreas en la vida de estos, por ejemplo: beneficios médicos, centros vacacionales, diversos convenios, etc.

2.3 Tercer hábito: establecer primero lo primero

Según el sabio alemán Goethe: “Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos”. Establecer primero lo primero consiste en distribuir o administrar nuestro tiempo sobre la base de prioridades.

Cualquier actividad puede ser clasificada en base a dos factores: *urgente* e *importante*. Una actividad es urgente cuando necesita atención inmediata, y generalmente nos presiona, reclamando acción, por ejemplo: el timbre de la puerta, un llamado telefónico, cobrar un cheque. Una actividad es importante cuando realiza un aporte a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad. Combinando las dos clasificaciones para actividades, se puede construir una matriz como se muestra en la figura 5.

	Urgente	No urgente
Importante	I *Actividades:* Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II *Actividades:* Prevención Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación
No importante	III *Actividades:* Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	IV *Actividades:* Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

Figura Nº5: Matriz de la administración del tiempo.

Las personas que viven centradas en el cuadrante I pasan el día entero solucionando problemas, con el tiempo encima, su único alivio es desarrollar actividades del cuadrante IV que representan una mínima fracción de su tiempo, al cuadrante II y III casi no les toman asunto. Como resultado, las personas que administran su vida en el cuadrante I viven: con estrés, agotamiento, administración de crisis, siempre apagando incendios. Sin duda este es un clima desfavorable para la motivación laboral.

Las personas centradas en el cuadrante III generalmente reaccionan a las cosas urgentes creyendo que son importantes, pero la urgencia de esas cosas se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros. Como resultado se tiene: concentración en los plazos cortos, administración de crisis, carácter de camaleón atento a la reputación, considera que las metas y planes no valen la pena, se siente impotente y excluido del control, relaciones muy frágiles o rotas.

Las personas que dedican su tiempo a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables. Como resultado se tiene: total irresponsabilidad, despido de los empleados, dependiendo de otros o gobernado por apremios básicos.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV, porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. Según S. Covey: "el cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva, trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes, por ejemplo: construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, planificación de largo alcance, ejercitación, mantenimiento preventivo, preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes". Como resultado se tiene: visión, perspectiva, equilibrio, disciplina, control y pocas crisis.

Desde el punto de vista de la motivación laboral es importante mantener una buena administración del tiempo y de las prioridades, y realizar un manejo proactivo de las actividades que se desarrollan. En situaciones de crisis, lo urgente no debe ganar a lo importante, se deben evitar las crisis prolongadas, y en lo posible delegar para distribuir la carga laboral.

2.4 Cuarto hábito: pensar en ganar/ganar

Por medio de este hábito se pretende que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre sean de mutuo beneficio, que no exista otra opción. Por ejemplo: una relación cliente-proveedor debe ser ganar/ganar, si el proveedor gana y su cliente pierde, se corre el riesgo de perder al cliente a largo plazo. Realmente no existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. Si no se logra un acuerdo ganar/ganar, siempre existe la opción de escoger que *no hay trato*.

Ganar/ganar no es una técnica, es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son:

- Ganar/ganar
- Gano/pierdes
- Pierdo/ganas
- Pierdo/pierdes
- Gano
- Ganar/ganar o no hay trato

En esta sección deseo citar un párrafo de Humberto Maturana, quien en su libro Emociones y Lenguaje en Educación y Política relata: "si dos animales se encuentran frente a un alimento y uno lo come y el otro no, eso no es competencia. No lo es porque no es central para lo que le pasa al que come que el otro no coma. En cambio, en el ámbito humano, la competencia se constituye culturalmente cuando el que el otro no obtenga lo que uno obtiene se hace fundamental como modo de relación. La victoria es un fenómeno cultural que se constituye en la derrota del otro. La competencia se gana cuando el otro fracasa frente a uno, y se constituye cuando el que eso ocurra es culturalmente deseable".

Relaciones del tipo ganar/perder y perder/ganar las vemos todos lo días, y es increíble como impactan en la sociedad. Por ejemplo en deportes como el fútbol pueden producir violencia y muerte. En una relación de pareja, el sometimiento del cónyuge. En el trabajo una sensación de falta de equidad. Realmente la competencia puede ser muy perjudicial, y en particular en el trabajo como método de motivación frente a incentivos también puede tener malos resultados, en vez de competir es mucho más motivante lograr sinergia con los colegas de trabajo y establecer una relación ganar/ganar. Como se verá más adelante en el modelo de motivación, la relación ganar/ganar se sustenta en la base de que los individuos y sus grupos de referencia comparten valores comunes y dependiendo de cuan fuertes sean estos es como se motiva a una persona para luchar y permanecer en el grupo.

La relación pierdo/pierdes se produce cuando no te importa perder con tal que el otro pierda, sin duda una aberración. En una oportunidad me toco presenciar una situación laboral en la cual un empleado solicitaba sus vacaciones al jefe, éste no quiso dárselas pues no le convenía económicamente sacarlo de la empresa en ese momento, sabiendo que el empleado las necesitaba (el jefe jugó a ganar/perder). Ante la negativa el empleado envió un mail al jefe diciendo: "no aguanto más, renuncio" (jugó a perder/perder). El jefe que perdía el doble si su experto renunciaba, optó por aprobarle una semana de vacaciones coordinando con sus colegas para que lo reemplazaran. Al final el jefe jugó a ganar/ganar, pues un empleado más motivado, descansado y contento produce más y mejor. De hecho al regresar el empleado no escatimó esfuerzos para terminar el proyecto con anticipación.

Ganar/ganar o no hay trato significa que si no se puede encontrar un acuerdo sinérgico que beneficie a ambas partes, se coincidirá de común acuerdo que no hay trato. En algunos casos es mejor no hacer trato si existen principios o valores diferentes entre las partes, pues se puede llegar a tremendas desilusiones y fracasos que sería mejor evitar.

Desde el punto de vista de un empleado es importante sentir que no sólo la empresa gana con su trabajo, sino él también, pues de esa forma se siente útil, orgulloso y a la vez recompensado. Desde el punto de vista de la empresa es importante no sólo

ser rentable, sino mantener contentos al principal recurso de que disponen: el ser humano. La relación ganar/ganar se perfila de esta forma como un importante aliciente para la motivación laboral.

2.5 Quinto hábito: procure primero comprender y después ser comprendido

Este hábito consiste en tratar de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular: "todo es del color del cristal con que se mire". Este hábito es quizás uno de los más difíciles de practicar, pues casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

A lo largo de nuestras vidas le dedicamos mucho tiempo a aprender a leer, escribir y hablar, pero vale la pena preguntarse cuánto tiempo dedicamos a aprender realmente a escuchar. La mayoría de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino simplemente para contestar con una respuesta.

Para lograr una comunicación efectiva es tan relevante saber expresarse a través del habla como saber escuchar. Resulta importante entonces desarrollar la escucha empática, es decir, escuchar entrando en el marco de referencia de la otra persona. Ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender sus paradigmas, comprender lo que siente. La escucha empática consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también con los ojos y el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se debe percibir, intuir y sentir. No se entrará en detalle sobre cómo desarrollar la escucha empática, pero existe bibliografía al respecto, lo importante en este artículo es el uso de ésta como un hábito.

Este principio es muy importante en términos de la motivación, pues proporciona "aire psicológico" a la persona que habla. Supongamos que mientras se lee este artículo, el lector se comienza a sentir mareado pues siente olor a gas. De inmediato la necesidad de respirar que había pasado inadvertida, se transformó en su única motivación. El respirar antes de la emanación de gas era una necesidad satisfecha, y como tal no motiva. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado, de allí la importancia del autoconcepto como patrón de referencia para la motivación.

Cuando se escucha con empatía, se le proporciona aire psicológico a la otra persona. Después de dejar satisfecha esa necesidad nos podemos centrar en influir o en resolver problemas. Escuchar y comprender mejora la retroalimentación entre las personas, pues da tiempo para razonar las respuestas y entrega la sensación de ser atendido.

Desde el punto de vista organizacional resulta importante que los ejecutivos de alto mando, aprendan a escuchar empáticamente a sus subordinados, pues nunca se debe perder de vista que el ser humano como tal está inmerso un contexto que abarca muchos más factores que lo puramente laboral. Suele suceder que el empleado se sienta desmotivado ante las presiones del trabajo y exigencias de sus superiores, por el simple hecho de sentirse incomprendido. Muchas veces la falta de comprensión entre los colegas de trabajo da como resultado: asignación de plazos irreales, sobrecarga y mala distribución del trabajo, sensación de falta de libertad y opresión; sin duda factores que guían a la desmotivación.

2.6 Sexto hábito: la sinergia

Si bien es cierto muchas metas las podemos lograr solos, las grandes empresas sólo son posibles de lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la luna o la fabricación de una planta de energía nuclear son el resultado del trabajo sinérgico entre muchas personas.

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador, pues cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes, pues la relación entre las partes es una parte por sí misma. Más aún, es la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. Lo anterior se logra sobre la base de una comunicación sinérgica. Para lograr comunicación sinérgica son importantes dos factores: confianza y cooperación, como se muestra en la figura 6.

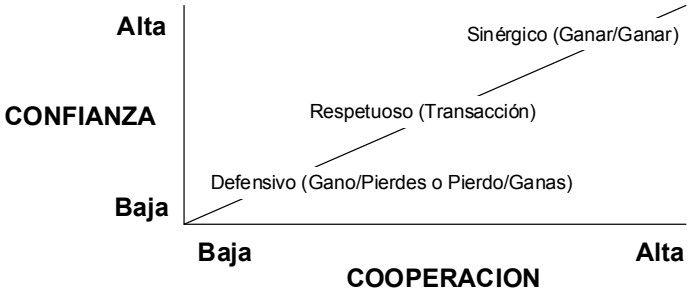

Figura Nº6: Niveles de comunicación.

En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la *transacción*. Esta última significa 1 + 1 = 1½. Las dos partes dan y toman. La comunicación lograda no es defensiva o autoprotectora, ni amenazadora o manipulativa; por el contrario, es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma devaluada del ganar/ganar.

Sinergia significa que 1 + 1 puede ser igual a 10, 100 ó 1000. La postura sinérgica de alta confianza y cooperación produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas. Cuando se logran dichas soluciones, todas las partes concuerdan en que la solución resultante es la mejor. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa y se constituye una mini cultura satisfactoria en y por sí misma.

En ocasiones no se puede lograr sinergia, y el resultado "no hay acuerdo" es inevitable. Pero incluso en esas situaciones, un espíritu de intento sincero da habitualmente por resultado una transacción más efectiva.

Para lograr verdadera sinergia es fundamental valorar las diferencias mentales, emocionales y psicológicas entre las personas, es decir, estar conscientes de que cada persona tiene sus propios rasgos, competencias y valores que las singularizan. Para ello primero hay que comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas. Estas diferencias son las que permiten que algunas personas se desarrollen más en ciertas áreas que otras, en particular conforma la especialización laboral.

Desde el punto de vista organizacional la confianza y la cooperación guían a un clima de motivación conjunto entre los trabajadores. La confianza permite a las personas abrirse y comunicarse sin ataduras, lo cual favorece la discusión de distintos puntos de vista. La cooperación mejora los resultados individuales, pues al fomentarse la ayuda mutua, se aprovecha la especialización de cada uno en la resolución de un problema concreto.

2.7 Séptimo hábito: autorrenovación equilibrada

El séptimo hábito consiste en mejorar el mayor bien que poseemos: nosotros mismos. Para ello se debe renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza humana: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional. La figura 7 muestra las cuatro dimensiones.

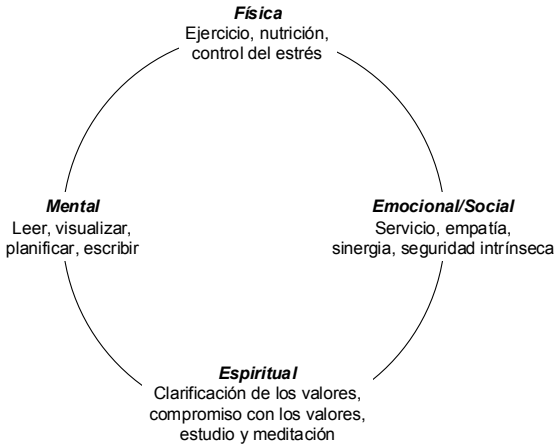

Figura Nº7: Las cuatro dimensiones de la naturaleza humana.

La dimensión física involucra cuidar nuestro cuerpo físico: comer los alimentos adecuados, descansar lo necesario y hacer ejercicio regularmente.

La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está muy relacionada con el segundo hábito. La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida, de importancia suprema.

En el ámbito de la dimensión mental, resulta necesario para renovarse el mantener una cultura que permita nutrir nuestros conocimientos principalmente en áreas de acción diferentes a las que cotidianamente nos mueven. Por ejemplo, leer libros o revistas científicas amplía nuestra conciencia cultural. Escribir mejora nuestra capacidad de comunicación, y nos ayuda a pensar más claramente. Organizar y planificar son otras formas de renovación mental asociados con los hábitos segundo y tercero.

La renovación social/emocional consiste en el desarrollo del individuo en el marco de las relaciones interpersonales, donde reafirma sus propias emociones y pone de manifiesto sus principios fundamentales. Para llevar una vida sana y feliz resulta importante realizar aportes, tener proyectos significativos que sean personalmente estimulantes y mejoren y hagan feliz las vidas de los demás.

Autorrenovarse significa básicamente dar expresión a las cuatro dimensiones. Supone ejercerlas regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada. Para hacerlo, se debe ser proactivo y desarrollarse en el cuadrante II.

Las teorías serias de la motivación y las organizaciones abarcan esas cuatro dimensiones de la motivación: la economía (física); el modo en que la gente es tratada (social); el modo en que la gente es desarrollada y utilizada (mental); y el servicio, el puesto de trabajo, la contribución de la organización (espiritual).

Desde una perspectiva organizacional, la renovación en las cuatro dimensiones conlleva un aliciente a la motivación personal. Desde el punto de vista de la empresa resulta importante para desarrollar motivación en los empleados, por ejemplo:

- Establecer planes de sueldos y recompensas justos. Fomentar las actividades físicas extralaborales, por ejemplo: deportes, pues reduce el estrés y en deportes grupales ayuda a la comunicación entre colegas.
- Mantener un clima laboral participativo, no autoritario. Reconocer los logros personales y grupales de los empleados, y recompensarlos.
- Formular planes de capacitación para los empleados y mejorar la forma de administración de estos.
- Ser consecuente con la misión y principios de la empresa, es importante que el enunciado de ésta lleve consigo principios compartidos por los empleados.

3. UN MODELO DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO BASADO EN EL AUTOCONCEPTO

En el modelo de motivación basado en el autoconcepto que se propone, el concepto que uno mismo tiene sobre su propia personalidad está compuesto de cuatro autopercepciones interrelacionadas: *la personalidad percibida*, *la personalidad ideal*, *un conjunto de identidades sociales y la autoestima*. Estos elementos son fundamentales para comprender como el autoconcepto se relaciona con la energización, dirección y sustentación del comportamiento organizacional.

La personalidad percibida y su desarrollo. La personalidad percibida puede ser vista como el conjunto de características que el individuo ve en sí mismo. Las características identificadas como componentes de la personalidad, varían de autor en autor. En el modelo propuesto se usan tres categorías generales de autopercepciones que se cree incorporan la mayoría de las características sugeridas en investigaciones anteriores, estas son:

Rasgos: los rasgos representan tendencias de reacción del individuo, y expresan patrones relativamente permanentes de comportamiento.

Competencias: son las destrezas, habilidades, talentos y conocimiento que posee el individuo.

Valores: son definidos como conceptos y creencias acerca de estados finales deseables o comportamientos que trascienden situaciones específicas, guían selección o evaluación de comportamiento y eventos, y son ordenados por importancia relativa (Schwartz & Bilsky, 1990)

Las autopercepciones son determinadas a través de la interacción con el medio de uno. Procesos de formación de actitud, cambio de actitud, y autoatribución todas contribuyen al desarrollo de un conjunto de autopercepciones.

Dos formas primarias de información que el individuo recibe del medio acerca de su personalidad, y que permiten desarrollar la personalidad percibida son: *retroalimentación de las tareas* y *retroalimentación social*. La retroalimentación de las tareas viene dada por la observación de nuestros resultados en diferentes actividades, por ejemplo: completar un proyecto, cumplir una meta, ganar o perder una competencia, etc. La retroalimentación social es nuestra percepción derivada del comportamiento y comunicación, verbal y no verbal con las otras personas.

La personalidad ideal y su desarrollo. Mientras que la personalidad percibida comprende el conjunto de rasgos, competencias y valores que el individuo percibe sobre sí mismo, la personalidad ideal es el conjunto de rasgos, competencias y valores que el individuo desearía poseer.

Desde temprana edad el ser humano interactúa con *grupos de referencia*, es decir, aquellos conjuntos de personas con las que establece determinados vínculos de pertenencia, por ejemplo: la familia, los colegas de trabajo, la comunidad de la iglesia, etc. Cuando el individuo comienza a interactuar con el grupo de referencia recibe retroalimentación, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo de la forma en que el individuo se desenvuelva frente al grupo de referencia. Si la retroalimentación es positiva e incondicional, el individuo internalizará los rasgos, competencias y valores que son importantes para el grupo de referencia. En este caso el individuo llega a ser *interiormente-dirigido*, usando los rasgos, competencias y valores internalizados como una medida de su éxito o fracaso. Si la retroalimentación es negativa, o positiva pero condicional, el individuo puede parcialmente o simplemente no internalizar los rasgos, competencias y valores del grupo de referencia. En este caso el individuo llegará a ser *dirigido-por-otros* y se retirará del grupo o buscará constante retroalimentación de los miembros de éste.

El establecimiento de la personalidad ideal está determinado por la combinación de estándares externos o dirigidos por otros, y de estándares dirigidos interiormente, dependiendo de la orientación del individuo hacia el mundo. Para los individuos interiormente-dirigidos la personalidad ideal es determinada mayormente a través del desarrollo de un conjunto de metas internalizadas y estándares, y el individuo llega a ser su propia audiencia. La personalidad ideal para los individuos dirigidos-por-otros es desarrollada mayormente a través de las normas establecidas y expectaciones de roles de los miembros del grupo de referencia, quienes pasan a ser su audiencia, resultando importante que el grupo de referencia vea al individuo como poseyendo atributos aceptados.

Identidades sociales y su desarrollo. De acuerdo a Ashforth y Mael (1989), la identificación social es un proceso por el cual los individuos se clasifican ellos mismos y a los demás en diferentes categorías sociales, tales como “hombre”, “ingeniero”, “músico”, etc. Este proceso de clasificación sirve a las funciones de segmentación y ordenamiento del entorno social y habilita al individuo a localizarse o definirse en aquel entorno social. Así, la identificación social provee una respuesta parcial a la pregunta: “¿Quién soy yo?”. Las identidades sociales son por consiguiente aquellos aspectos del autoconcepto del individuo que derivan de las categorías sociales a las cuales él percibe que pertenece (Tajfel & Turner, 1985).

Los individuos establecen identidades sociales a través del involucramiento con grupos de referencia en situaciones sociales. Los grupos de referencia proveen tres funciones con respecto a las identidades sociales: (1) la determinación del perfil de rasgos, competencias y valores para una particular identidad social; (2) el establecimiento y comunicación del status y valor relativo de varias identidades o roles sociales; y (3) son la base de la retroalimentación social con respecto al nivel de uno mismo de esos rasgos, competencias y valores.

Las identidades sociales enlazan a los individuos con los grupos de referencia, los cuales establecen un conjunto de expectaciones de roles y normas que guían el comportamiento del individuo dentro de cada identidad social. Los rasgos, competencias y valores de la identidad social, a los cuales el individuo aspira sirven de base para la personalidad ideal.

Los individuos desarrollan a lo menos dos tipos de identidades sociales: *identidad global* e *identidades rol-específicas*. La identidad global es la identidad que uno desearía retratar a través de todas las situaciones, a través de varios roles, y a varios grupos de referencia; es formada a temprana edad por la familia (grupo de referencia primario) y comprende los rasgos, competencias y valores relevantes para el individuo y reforzados por su cultura. Las identidades sociales rol-específicas son aquellas identidades establecidas para un específico grupo de referencia o un rol social específico.

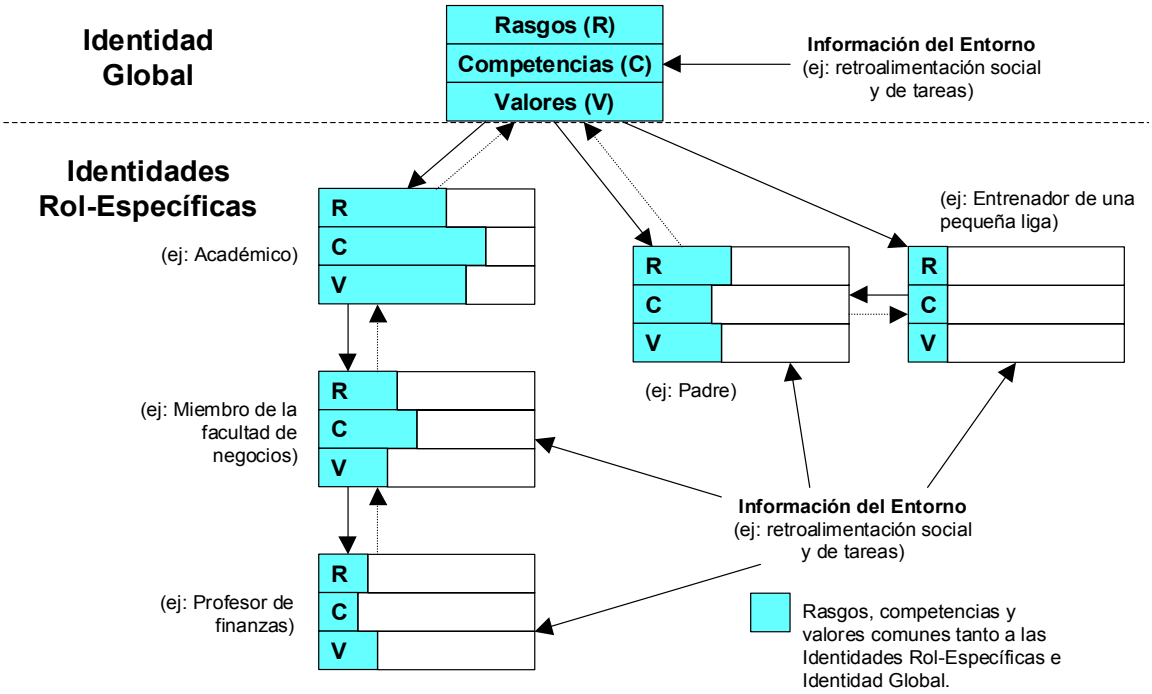

Figura 8: Modelo de motivación basado en el autoconcepto.

La figura 8 muestra el modelo de motivación propuesto. En la medida que los individuos interactúan con los miembros de los grupos de referencia en una identidad rol-específica, la identidad global provee entrada a esta identidad específica. Sin embargo, como el individuo permanece en una identidad rol-específica y recibe retroalimentación positiva de los miembros del grupo, la identidad rol-específica comienza a proveer entrada a la identidad global. De esta forma las identidades pueden ser pensadas como una jerarquía, comenzando con la identidad global y trabajando a través de identidades rol-específicas. Mientras más específico sea el grupo de referencia más específica es la identidad, y así los atributos asociados con la identidad llegan a ser más específicos también. En la figura 8, académico, miembro de la facultad de negocios y profesor de finanzas representan distintos niveles de especificidad (de menos a más).

En la medida que la participación del individuo se prolonga en la identidad social, éste se identificará con el grupo en sí mismo y los éxitos y fracasos del grupo le servirán a él como retroalimentación. Mientras más se identifique el individuo con una identidad social, más investirá su autoconcepto en ella.

Autoestima. La autoestima es la componente evaluativa del autoconcepto, y se puede comprender como una función de la distancia entre la personalidad ideal y la percibida. Si la personalidad ideal coincide con la percibida, la autoestima será relativamente alta. La baja autoestima ocurre cuando la personalidad percibida es significativamente más baja que la ideal.

Korman (1970) sugiere tres tipos de autoestima: *autoestima crónica*, la cual es definida como un rasgo de personalidad relativamente persistente o estado disposicional que ocurre consistentemente a través de varias situaciones; *autoestima de tarea-específica*, la cual es la autopercepción sobre la competencia del individuo en una particular tarea o trabajo; *autoestima socialmente-influenciada*, la cual es una función de las expectaciones de los otros.

4. CONCLUSIONES

Practicando los siete hábitos la persona puede romper con paradigmas formados en el pasado, lo cual le permitirá resolver problemas de comportamiento y mejorar su actitud frente a determinadas situaciones. De esta forma se puede corregir algunos rasgos de personalidad, que le permitan una mejor integración con diversos grupos de referencia, por ejemplo: el miedo a expresarse en público o la dificultad para conseguir amigos, los cuales pueden mejorarse haciendo uso de: la autoconciencia (darse cuenta del problema), imaginación (capacidad para buscar soluciones), conciencia moral (profunda percepción interior de lo que es correcto) y voluntad independiente (capacidad de decidirse a actuar). De esta forma el individuo puede adaptarse a los rasgos, competencias y valores de un grupo de referencia determinado. Por otro lado, también se puede rechazar un grupo de referencia por no compartir los valores y principios del individuo.

Los siete hábitos facilitan el desarrollo de valores y principios en la persona, y mueven al individuo a centrarse en estos para interactuar en su diario vivir.

Por medio del hábito de autorrenovación se permite a la persona desarrollar nuevas competencias, este hábito debe ser desarrollado tanto a nivel personal como empresarial. De esta forma la persona puede aportar con nuevas competencias a sus grupos de referencia, en especial al grupo de trabajo.

Los hábitos del cuarto al quinto permiten a la persona desarrollarse en el ámbito de las relaciones interpersonales, lo cual le permite al individuo mejorar la interacción con los miembros de sus grupos de referencia (familia, colegas de trabajo, miembros de la comunidad, etc.). En la interacción con estos grupos surgen también rasgos, competencias y valores del grupo que son contrastados con los personales.

En la medida que se desarrolle la proactividad, se permitirá al individuo implantarla en su ser como un rasgo de personalidad más marcado, lo cual le beneficiará en su desempeño personal y profesional. Las empresas, los grupos comunitarios, las organizaciones de todo tipo (incluso las familias) pueden ser proactivos. Pueden combinar la creatividad y los recursos de los individuos proactivos para crear una cultura proactiva dentro de la organización. La organización no tiene por qué estar a merced del ambiente; puede tomar la iniciativa para llevar a la práctica los valores compartidos, y alcanzar los propósitos compartidos de todos los individuos implicados. De este modo se puede crear un clima de motivación generalizado, que beneficie a la organización completa.

Las personas con hábitos de efectividad son fundamentales para formar organizaciones altamente efectivas, por ello el desarrollo de los hábitos en el ámbito personal es la base para la efectividad organizacional. Desde este punto de vista resulta importante que la organización se renueve, invirtiendo en su personal principalmente en cuatro dimensiones:

- *Dimensión física*: invertir en el bienestar de las personas, instalaciones y tecnología que ellos utilizan.
- *Dimensión espiritual*: reafirmar constantemente el compromiso con los valores y principios de la empresa, preocuparse de que estos valores sean compartidos y si es necesario renovar la misión de ésta.
- *Dimensión intelectual*: invertir en capacitación, desarrollo personal y profesional, lo cual permite mejorar las competencias de los miembros de la organización.
- *Dimensión social*: preocuparse de mantener las buenas relaciones con los protagonistas claves de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etc.

9. BIBLIOGRAFÍA

- **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Stephen R. Covey, 1ª reimpresión 1998. Editorial Paidós.
- **Organizational Behavior**. Fred Luthans, Eigth Edition 1998.
- **Emociones y Lenguaje en Educación y Política**. Humberto Maturana, 4ª edición Agosto de 1991. Colección HACHETTE/COMUNICACION CED.
- **A Self Concept-Based Model of Work Motivation**. Nancy H. Leonard, Laura L. Beauvais, Richard W. Scholl, Paper from Annual Meeting of the Academy of Management in August, 1995.