

# ESCUELA INTERNACIONAL DE COACHING PROFESIONAL

## CURSO: COACHING ORGANIZACIONAL SISTÉMICO

Escuela Internacional de Coaching Profesional

EICP



[www.cocreacion.com.ar](http://www.cocreacion.com.ar)  
[www.escueladecoachingprofesional.com](http://www.escueladecoachingprofesional.com)

## Alinear, Delegar y Motivar

---

En este módulo trataremos tres temas que todo líder debe conocer ya que tienen un efecto importantísimo en la construcción de un presente y futuro exitoso de la organización y en el bien estar de los equipos de trabajo.

El primer eje de reflexión tiene que ver con “ALINEAR” la empresa considerando diferentes aspectos de la organización. Para tratar este tema, replicaremos parte del Libro “Alineando la Organización” de Andrés Hatum.

### Alinear la Organización y los equipos de trabajo.

Extraído del libro: “Alineando la Organización”- Andrés Hatum.

“Alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades del negocio” (Alineando la Organización- Andrés Hatum).

Para alinear la organización se hace necesaria una visión integral de los temas y de los efectos que se desean conseguir.

Al menos dos preguntas pueden hacerse: ¿Qué debemos alinear?, ¿Cómo lograrlo? Existe un modelo de alineación muy conocido, el de las 7-S, producto del trabajo de la consultora McKinsey.

El modelo de la 7-S incluye las siguientes áreas de análisis: estrategia (strategy), estructura (structure), sistemas (systems), personas (staffing), capacidades (skills), estilo de gestión (style) y valores compartidos (shared values). El modelo establece que, para ser efectiva, una organización debe tener un alto grado de alineamiento interno entre los 7 elementos.

Cada “S” alimenta y refuerza las otras.

Cuando nos referimos a la **estrategia**, estamos hablando de entender cuáles son las ventajas competitivas de la organización, ¿los costos? ¿El servicio prestado? ¿Que hace a esta organización particularmente distinta? ¿Cuál es el negocio y como se diferencia?

Los **Sistemas y procesos** formales necesarios para llevar el negocio adelante, es lo siguiente.

Aquí entran los sistemas de control, de recompensas, de información, etc.

La **Estructura** se refiere a la manera en que las personas se coordinan para realizar el trabajo.

Hay distintas formas de estructurarse. La forma clásica es la estructura funcional: varias áreas especializadas (Marketing, Operaciones, etc.) dependen de un gerente general quien integra las decisiones y coordina acciones. También hay estructuras más complejas, como la divisional o la matricial. En el primer caso las divisiones tienen sus propias estructuras, lo que les permite coordinar y controlar sus propios temas. La estructura matricial, es más flexible y requiere habilidades de trabajo en equipo y políticas para poder lograr definiciones y decisiones. Existen también híbridos entre estas formas puras. La estructura que se elija tendrá una importante influencia en la toma de decisiones y el estilo de gestión que se adopte.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

Este primer nivel de análisis es el de los resultados de la organización. Se pueden cambiar las estrategias, sistemas y organigrama para generar los resultados deseados.



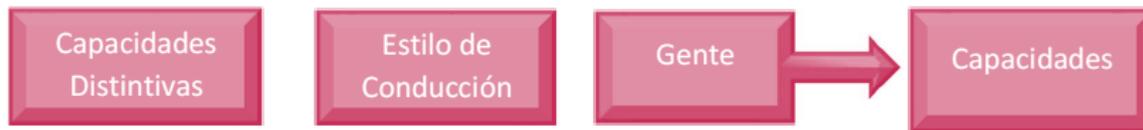
Hay un segundo nivel de análisis que incluye las capacidades distintivas, el estilo de gestión y las personas que hacen a la organización.

Por **Capacidades distintivas** entendemos a aquellas competencias que residen en la organización y puede ser por ejemplo: la innovación, el servicio, la calidad, etc.

El **Estilo de gestión** es cómo se hacen las cosas en la organización, desde el líder hacia abajo. Incluye aspectos como el proceso de toma de decisiones (participativo, centralizado) o el estilo de liderazgo de la primera línea de directivos (autoritario, democrático, etc.).

En este nivel, finalmente encontramos a la **gente**, con sus capacidades individuales, que constituye uno de los recursos más valiosos para las organizaciones.

Este segundo nivel ya no es tan tangible como el anterior y es más difícil de reconocer. Pasa muchas veces que lo que está escrito no representa la realidad de las capacidades de la organización.



El último nivel y menos tangible, es también el más complicado y crítico. En él se ubican los valores compartidos, la misión interna y la misión externa de la organización.

Los **Valores compartidos** son las creencias fundamentales ampliamente aceptadas que sirven de guía para la acción. La **misión interna** es la determinación de las necesidades reales de sus participantes que una organización busca satisfacer, mientras que la **misión externa** considera las necesidades del afuera, por ejemplo, de los clientes.

En este nivel los valores son elementos aglutinantes que permiten que las personas de una organización se identifiquen con ella. Es el nivel más crítico para la supervivencia organizacional. Un quiebre de confianza o la falta de identificación puede implicar que muchos profesionales buenos decidan irse o que mucha gente deje de confiar.



## Master en Coaching Organizacional Sistémico

Lo difícil para el directivo es generar alineamiento entre todos estos elementos. Los especialistas velan por su territorio acotado, pero el directivo debe poder entender si lo que el especialista ofrece está alineado con el resto de los elementos del modelo.

Por ejemplo un cambio tecnológico o de un sistema requiere una flexibilización diferente en el resto de los niveles. Afectaría a las capacidades distintivas de la organización y también a las personas y sus competencias.

Alinear a la organización requiere movilizar muchos aspectos. Avanzar en todos los frentes.

No es fácil lograr que todos los elementos avancen en paralelo hacia el objetivo en común.

Sin embargo, es crítico que el líder, el gerente o quien sea responsable, sea consciente de la importancia del tema.



## Natura: una organización alineada

En 1969, Antonio Luiz da Cunha Deabra comenzó la construcción de Natura. Actualmente es una empresa de cosméticos e higiene personal con facturación que supera el billón y medio de dólares. En 1974 Natura optó por la venta directa y en 2006 desplazó a Avon del liderazgo en el rubro en su país de origen. En los 80, llamada la década perdida en la economía brasileña, la compañía creció 35 veces.... En 1994 natura comenzó a mirar fuera de su país y a fortalecerse en Argentina, Chile y Perú. También llegó a Paris, Colombia, Venezuela y México.

Natura se caracteriza por una fuerte filosofía empresarial y un acento particular en los valores humanos de la organización. En un rubro en el que predomina la estética y busca alcanzar el éxito a cualquier precio, Natura llega con otro mensaje, sus productos deben contribuir para el bien estar bien, de sus consumidores. Por eso decidió no fabricar tinturas para cabellos ni esmaltes para uñas, porque son productos que los perjudican. La cultura de la verdad en publicidad y el valor de las relaciones han permeado todos los aspectos de la organización, incluyendo los productos ofrecidos, el marketing y los recursos humanos. Su comercial de línea antiarrugas Chronos, estaba protagonizado por auténticas clientas de Natura de más de 30 años, en vez de jóvenes modelos.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

Natura habla de visión, creencias, razón de ser y valores que impregnan la acción de la organización. La visión de la empresa es llegar a ser uno de “los líderes mundiales en su mercado, diferenciándose por la calidad de las relaciones que establece, por sus creencias y valores comunicados de forma radical por medio de los productos, servicios y comportamiento empresarial que promueven la mejor relación de la persona consigo mismo, con la naturaleza y con todo aquello que la rodea.

Por otra parte, los valores se han definido como la transparencia, el humanismo, la creatividad y el equilibrio. Así es como se llega a la razón de ser de la empresa: el bien estar es la relación armoniosa, agradable del individuo consigo mismo, con su cuerpo; el estar bien es la relación empática, exitosa, placentera de un individuo con los otros y su mundo; el bien estar bien es la dinámica proveniente de la interacción de estas relaciones.

Sustentada en estos valores, la estrategia de Natura está orientada a la venta directa de cosmética natural haciendo uso de la rica biodiversidad brasileña. El estilo de gestión es un fiel reflejo de la filosofía de la empresa, que procuran aceitar los mecanismos de comunicación y fomentar el proceso de interrelación, con el personal. La informalidad y la preocupación por la gente son una característica en la empresa. Las capacidades distintivas de la organización residen en el relacionamiento con el cliente eterno e interno y en la aptitud de las consultoras Natura para establecerla. El compromiso de la empresa con el bien estar bien, convierte a las misiones externa e interna en sus pilares. La misión externa ya está definida en la misma razón de ser de la firma, expresada en su lema, que implica atender las necesidades del cliente y trabajar en la transformación de la cultura a través de los productos de consumo. Por el lado de la misión interna, predomina el cuidado de la gente que trabaja en Natura y la idea de que la vida es sagrada y esta para vivirla, por eso el trabajo tiene que hacer felices y promover el desarrollo de los colaboradores.

Natura demuestra, entonces, como una organización puede alinearse con bases muy fuertes apoyándose en una cultura y valores organizacionales que influyen en la acción empresarial. Además, demuestra coherencia entre los distintos elementos del modelo organizacional, que son complementarios y sinérgicos.

## Esquizofrenia e inercia organizacional

Alinear la organización es importante para evitar la esquizofrenia organizacional. Hay empresas que declaran: “somos una compañía que se juega por la gente” y ante la primera crisis despiden personas., o bien dicen “somos una empresa que apuesta a la innovación” y descubrimos que los sistemas de recompensas castigan el error.

El grado de esquizofrenia nos la da la brecha que existe entre lo que se dice y lo que se hace. Otro peligro es la Inercia organizacional. Entendemos por inercia la incapacidad o resistencia, de las organizaciones para reaccionar ante los cambios del contexto.

Las fuentes de inercia pueden ser externas o internas. Entre las externas podemos detectar las que están influyendo a nivel macro y están relacionadas con el entorno competitivo en que las empresas están inmersas. Las regulaciones, por ejemplo, pueden ser una de las principales, debido a que, si bien pueden ayudar a las empresas a protegerlas de cambios inesperados del

mercado, condicionan y controlan sus decisiones y restringen los intentos de adaptación a contextos competitivos. Casos de regulación podemos encontrar en el sector farmacéutico y de seguros. En Argentina algunas compañías reguladas como las que proveen energía eléctrica o gas.

En cuanto a las fuentes internas de la inercia podemos considerar 3 principales: la relacionada con las capacidades de la organización, la vinculada con su base cognitiva y la proveniente de su historia.

Veamos el ejemplo de Firestone que era líder del mercado de tecnología convencional en los Estados Unidos. En la década de 1970, la compañía francesa Michelin lanzó el neumático radial, más seguro, durable y barato que el condicional. El Firestone, la rutinización de los procesos fue uno de los principales impedimentos para dar una respuesta efectiva a la tecnología radial. Aunque reaccionó rápido se quedó atascada en su antigua forma de trabajar.

Al mencionar la base cognitiva como fuente de inercia, hacemos referencia a los modelos mentales que modelan la forma en que los directivos entienden y ven el mundo. Un caso fue el de Polaroid cuyas firmes creencias de la alta dirección impidió que cambiara con éxito de la imagen análoga a la digital.

La cognición está relacionada también con el rol de la historia organizacional. IBM y Chrysler apoyadas en sus éxitos pasados no pudieron adecuarse rápidamente a un entorno que cambió drásticamente. En algunos casos el equipo de la alta dirección debió incorporar miembros externos para estimular el cambio necesario y efectuar la ruptura de la inercia enraizada en él. La alineación es un factor clave para el éxito de cualquier empresa pero teniendo en cuenta el entorno competitivo no debe perderse la perspectiva de que la organización también debe poder adaptarse rápidamente ante los cambios del contexto. Es decir que tengan la capacidad de ser flexible ante cambios del entorno.

## Las condiciones para un perfil flexible son 5:

---

- 1- El perfil del equipo dominante debe ser heterogéneo para que las empresas puedan incorporar nuevas visiones de ideas en su equipo directivo. Esto deviene de estar formado por profesionales con experiencia en distintas industrias y con distintos grados de formación.
- 2- La inmersión en la macro cultura sectorial debería ser baja para evitar las presiones institucionales capaces de dificultar la velocidad en la adopción de nuevas estrategias.
- 3- El grado de centralización y formalización debería ser bajo para niveles de decisiones operativas y más alto para decisiones estratégicas. La menor centralización operativa aumenta la autonomía de los ejecutivos de negocio y con ello su libertad de actuar en forma más flexible.
- 4- La exploración en el entorno es un determinante fundamental para la flexibilidad de las empresas porque permite interpretar los temas rápidamente y anticiparse con respuestas estratégicas y organizacionales adecuadas al nuevo contexto.

5- La identidad organizacional debe ser sólida. Manteniendo los valores centrales pero cambiando sus estrategias, productos y procesos, las empresas pueden transformarse sin generar inestabilidad.

### **Aceitera General Deheza (AGD): una organización flexible**

Fundada en 1948 por Adrián Urquía, AGD se transformó de una pequeña planta procesadora de aceite en una de las empresas argentinas más importantes del país a nivel facturación (2,5 billones de dólares en el período 2007/2008), es el líder de exportación y también encabeza el mercado minorista para aceite comestible embotellado.

En el período 1985-1999 AGD ha transformado su negocio. Invirtió en dos iniciativas estratégicas que le dieron buenos frutos. La primera fue incorporarse al mercado de retail, produciendo y vendiendo sus productos de marca. Las marcas de AGD (aceite Natura, Mayoliva, leches y aceites de soja) son muy reconocidas en la Argentina y le han permitido exportarlas a otros países, además de los commodities que ya exportaba a muchos lugares del mundo (Aceites y subproductos de soja, girasol, maní y cereales como maíz, trigo y sorgo). La segunda iniciativa estratégica, que comenzó en 1995, fue consolidar su cadena logística para lograr efectividad en costos. Esto trajo aparejado que AGD estuviera involucrada desde el origen del proceso (originación) hasta el final (retail). Hoy la empresa posee fuertes inversiones en silos, transportes etc.

A lo largo del tiempo, AGD ha logrado transformarse en una empresa flexible que adapta su organización a las necesidades del cambiante contexto externo. AGD tiene un management heterogéneo y diverso. Incorporó directivos que provenían de fuera de la propia firma y hasta de la industria a principios de la década de los 80, cuando comenzó a realizar sus inversiones en logística. Al mismo tiempo, promocionó jóvenes potenciales que ya estaban trabajando en la empresa. Esto incrementó la diversidad de visiones entre los directivos de la compañía, lo que a su vez, le garantizó un entendimiento profundo de los cambios que se estaban generando en el contexto y le permitió actuar rápidamente con respecto a las estrategias más convenientes a futuro.

Por otro lado, la empresa también evitó presiones institucionales. El benchmark de AGD y sus directivos no se realizaba solamente con empresas de la industria donde AGD participa (aceitera), sino con empresas de alimentación multinacionales. Además tiene participación relativamente baja en las asociaciones profesionales del sector. Esta combinación ha hecho que al no sentirse presionada por el sector y su entorno, pudiera ser líder en las estrategias que llevó a cabo.

Por otra parte, en AGD existe una cultura de delegación de los temas operativos a la línea lo que deja a la dirección más tiempo para generar las estrategia y visión de la compañía.

AGD acompañó esta modalidad con controles sobre la operación además de un cambio de estructura (de funcional a unidades de negocio).

La empresa ha generado mecanismos formales (como la creación de áreas específicas, por ejemplo la de estudios económicos) e informales (visitas al exterior de personal de la empresa, workshops internos, acceso a publicaciones) que le permitieron anticipar cambios en la industria y en el entorno y responder rápidamente a las amenazas y oportunidades.

Finalmente, AGD ha realizado un gran esfuerzo por preservar la identidad que le dio origen y mantener, aunque actualizándolos, los valores que poseía, como darle importancia al cambio, asumir riesgos y agilizar el proceso de toma de decisión y se le incorporaron nuevos, tales como eficiencia y profesionalismo. En conjunto, conforman su identidad y le han servido como un ancla de estabilidad ante los cambios y transformaciones que la empresa vivió a lo largo del tiempo.

AGD es hoy una empresa que valora la flexibilidad como una competencia distintiva y clave que orienta su actividad.

## El líder y la habilidad de Delegar

---

El delegar es indispensable porque los líderes, gerentes y jefes siempre están saturados de trabajo y con eso tienen menos tiempo para pensar, planificar, y definir las estrategias de futuro. Por esto la delegación es el único camino posible.

Calvin Miller en su libro “El líder con poder” afirma: *“los verdaderos líderes hacen a sus seguidores responsables por las tareas que delega en ellos”...*”Por delegación no estoy sugiriendo que el líder se quite de encima sus responsabilidades. Hacer esto sería caer en lo que Joe Batten considera una abdicación del liderazgo. Delegación significa asignar, confiar, instruir. Si es necesario, apoyar y organizar de común acuerdo un sistema de retroalimentación que les permita estar conscientes de que usted es quien tiene que velar que los miembros del equipo entiendan y cumplan con la tarea asignada y con su obligación de rendir cuentas. Abdicación significa que el líder se olvida de todo control y seguimiento y aún confía en que las tareas se hagan”.

*Delegar de forma efectiva no es solamente añadir éxito a los logros personales del líder, sino multiplicarlos. En la mayoría de los casos, no delegar eficazmente reduce el desarrollo.*

*Delegar es más que solamente transferir trabajo. Significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, darle a alguien más la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados. Significa soltar. El delegar es un arte, donde debemos aprender a confiar en otros. Algunas veces, pensamos que nadie puede hacer el trabajo mejor que nosotros, pero es necesario delegar y confiar en nuestros discípulos, aun sabiendo de antemano, que van a cometer errores, pues esto es parte del proceso.*

*Antiguamente se consideraba que delegar era distribuir roles y funciones. Esto hoy se llama organizar. Hoy se entiende por Delegar el ceder paulatina y gradualmente una función que está desempeñando el responsable de un puesto a otro de un nivel inferior (José María Acosta Vera: “Delegar”).*

*Esto es una delegación de funciones en cascada desde el jefe a su equipo, quedando bajo su exclusiva acción solo aquellas funciones o tareas que debe realizar solo él, sea por su importancia estratégica, por su rol o dominio sobre el tema, por la dificultad o complejidad que la misma encierra.*

*Esta distribución no tiene necesariamente que ser definitiva ni rígida, puede variar en el tiempo y redistribuirse funciones en diferentes personas. Esto también cumple la misión de motivar ya que lo rutinario*

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

suele aburrir. Las personas desean crecer, saber más por ello la delegación cumple también un objetivo motivador.

El arte de delegar supone una gran capacidad de trabajo en equipo, exige imprimir al trabajo una fuerte carga humana. Es preciso conocer a las personas, sus aptitudes, su preparación, saber sacar de cada uno toda su potencialidad, encontrarle a cada quien su lugar y lograr que se realice plenamente, que trabaje con gusto y que dé el máximo rendimiento. Es necesario saber motivar, saber corresponsabilizar, comprometerles en la tarea común.

Muchos líderes sienten que cuanto más delegan más pierden el poder y menos pueden controlar los resultados. Este es un viejo paradigma que obstaculiza el delegar exitosamente y es equivocado en cuanto que no implica perder el control sobre las funciones que se delegan en otros, sino, por el contrario, al tener más tiempo se puede tener una mejor idea de conjunto y percibir a tiempo cualquier posible problema para poder intervenir exitosamente y generar oportunidades nuevas que lleven al éxito de la gestión.

*Las razones por las que la mayoría de los directores no delegan pueden dividirse en tres grupos:*

- A. Excusas.
- B. Obstáculos.
- C. Resistencia organizacional
- A. Excusas.

**Son razones del director para no delegar:**

Las más comunes son:

1. “Nadie puede hacerlo mejor que yo. Si le pido a alguien que lo haga no lo va a hacer tan bien como yo lo haría”.
2. “No me gusta delegar porque mis subordinados pueden fallar”.
3. “No delego porque me gusta hacer esta tarea”.
4. “Esta tarea se tiene que hacer ya. No tengo tiempo para explicar a otro cómo se hace y luego a él le va a ocupar más tiempo que a mí”.
5. “No delego porque me da miedo exigir”.
6. “Si delego, le darán los créditos al otro, no a mí”.
7. “Quiero meterme en todo, dar mi opinión en todo”.
8. “Delegar es difícil”.
9. “No delego porque me gusta que las cosas se hagan a mi manera”.

**B. OBSTÁCULOS.**

Los obstáculos más comunes son:

1. “Poco personal en la organización y todos con una gran carga de trabajo”.
2. “El personal con el que se cuenta no está capacitado no tiene las cualidades necesarias”.

### 3. “Confusión en la organización: las tareas no están bien definidas para cada uno de los puestos”.

#### C. RESISTENCIA ORGANIZACIONAL.

Se da cuando los subordinados se resisten a recibir trabajo. Algunas causas pueden ser las siguientes:

1. La falta de espíritu de equipo, cada uno trabaja solo y no se preocupa por la organización en general.
2. La falta de seguridad en sí mismos. Quizá la persona a la que se quiera delegar algo se resista porque no se siente capaz de lograrlo.
3. Pereza: Siempre nos vamos a topar con personas que no quieren hacer su trabajo.

Es importante poder diagnosticar si la ausencia de delegación corresponde a excusas, resistencias de la organización u obstáculos para poder entender que se requiere hacer en cada caso.

#### Beneficios del Delegar

1. Aumenta la productividad del gerente o líder, quien, por sí mismo y a través de sus colaboradores, en el mismo número de horas de trabajo producirá más y mejores resultados.
2. Da al jefe o líder, mayor disponibilidad de tiempo para planear y pensar en el desarrollo de su organización, en los problemas y la manera de resolverlos.
3. Permite al director disponer de tiempo para asumir nuevas responsabilidades
4. Elimina tareas poco importantes.
5. Se fomenta la eficiencia de la organización.
6. Ayuda a evitar la centralización negativa.
7. Incrementa la participación de los subordinados y su motivación por el trabajo.
8. Facilita los cambios de directores. Cuando una organización gira alrededor de un director que no ha sabido delegar correctamente, la ausencia o cambio de éste trae como consecuencia el caos o la caída de la organización.
9. Ayuda al desarrollo de habilidades de los individuos del equipo.
10. Ayuda a descubrir el potencial de las personas. Las personas demuestran sus capacidades en la acción, cuando se les da confianza, más responsabilidad, más autoridad.

#### Actitudes Personales frente a la Delegación de Autoridad

Aunque la elaboración del organigrama de una organización y la descripción de metas y deberes administrativos contribuyen a la eficaz aplicación de la delegación de autoridad, y a pesar también de que el conocimiento de los principios de la delegación ofrece la base necesaria para proceder a ella, ciertas actitudes personales deben estar presentes en la delegación real.

Receptividad: Uno de los atributos básicos que deben poseer los administradores que habrán de delegar autoridad es la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas. La toma de decisiones supone siempre cierto grado de discrecionalidad, de modo que es probable que la decisión de un subordinado no sea exactamente igual a la que habría

tomado un superior. El líder que sabe delegar debe ser capaz no solo de aceptar de buen agrado las ideas de los demás, también de colaborar con ellos y de elogiar su inventiva.

**Disposición a Ceder:** para delegar autoridad eficazmente, un administrador debe estar dispuesto a ceder a sus subordinados el derecho a tomar decisiones. Muchos tienen la mala costumbre de continuar tomando decisiones luego de haber delegado, lo cual resta tiempo y atención a la toma de decisiones mucho más trascendentales.

**Disposición a permitir que los demás cometan errores:** Koontz lo explica de la siguiente forma: “ningún administrador responsable permitiría que un subordinado cometiera un error capaz de dañar a la compañía o la posición en ésta del subordinado, la persistente supervisión de los subordinados para garantizar que nunca cometan errores vuelve imposible la verdadera delegación de autoridad, se debe permitir a los subordinados que los cometan y su costo debe considerarse una inversión en su desarrollo personal”.

Para minimizar el riesgo de cometer errores, existen algunas sugerencias importantes: brindar asesoría temprana, explicación detallada de políticas y objetivos, planteamiento de preguntas orientadoras, entre otros.

**Disposición a confiar en los subordinados:** Cuando usted delega autoridad, debe tener la plena convicción que la persona a la cual se le está delegando realizará bien su trabajo, que pondrá todo su empeño en realizar bien la labor, y usted debe depositar su confianza en todos y cada uno de ellos.

**Disposición a establecer y aplicar controles amplios:** Es necesario que se cuente con sistemas de control que nos retroalimenten sobre el desarrollo de las diversas actividades que se han delegado, esto para poder tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

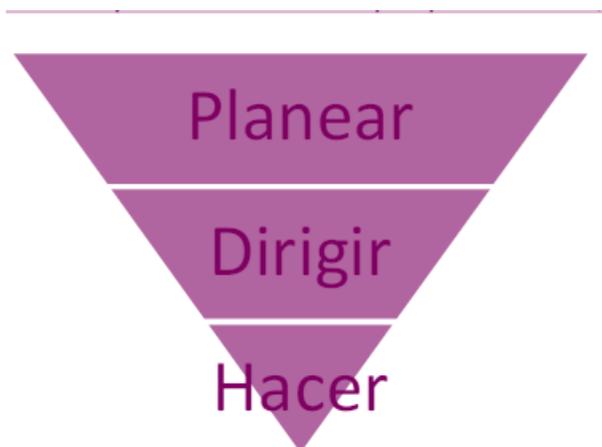
## ¿QUÉ DELEGAR?

### **Las labores de un Gerente o Líder (PRINCIPIO DE EFICACIA).**

“En todo ideal humano hay dos elementos constitutivos: la visión clara de lo que se persigue y la fuerza interior que impulsa a conseguirlo. Un ideal no es sólo la visión mental clara de algo que se debería lograr ni tampoco fuerza ciega. El ideal comporta la penetración de la inteligencia y la energía de la voluntad y lanza a la persona fuera de sí misma en la consecución de una meta, comprometiendo toda la persona. El ideal lleva en sí una energía transformante.

Inspira a realizar nuevos planes, impulsa y proyecta al hombre fuera de sí mismo, proporciona una energía y un vigor insospechados, capacita para afrontar con alegría los mayores sacrificios” (CNP, México, D.F., 3 de septiembre, 1989).

En la vida de toda institución se realizan funciones de planeación, de dirección y supervisión, y funciones meramente operativas. Todos en la institución deben ejercer, en su propio ámbito, estas tres funciones. Todos deben aportar elementos para que la planeación responda mejor a las necesidades del cliente y al objetivo general de la organización. Todos deben supervisar su propio trabajo, controlar su propio rendimiento, y eventualmente ayudar a otros a dar mejores resultados. Y todos deben hacer, comprometerse a fondo en el cumplimiento de las propias tareas, grandes o pequeñas, todas es importantes.



El nivel más bajo, hacer, consiste en las tareas que llevan directamente a conseguir los resultados.

El segundo nivel, dirigir, se refiere a la coordinación de esfuerzos, a la supervisión del propio trabajo y del trabajo de otras personas y va desde presidir las reuniones del equipo directivo, hasta revisar la marcha de un proyecto concreto y auto examinarse a ver si los resultados obtenidos responden a los objetivos trazados.

El tercer nivel, planear, consiste no en hacer personalmente un trabajo sino en determinarlo a distancia y trazando la ruta que debe seguir la organización y los esfuerzos de cada uno de sus integrantes. Por ejemplo, la planeación estratégica y el establecimiento de objetivos.

El Gerente debe ocupar su tiempo principalmente en la parte superior de la pirámide y en aquellas cosas que a él le corresponde hacer. En el nivel más bajo, el líder es fácilmente sustituible. A medida que va subiendo la pirámide, las tareas se vuelven más complejas y hay un número menor de candidatos que tendrían la capacidad de desarrollar esas tareas satisfactoriamente. Por ello, cuando un jefe tenga que elegir entre diferentes tareas a delegar, debe delegar primero las tareas que se encuentran en la parte más baja de la pirámide y reservarse para sí las tareas de mayor trascendencia.

**Peter Drucker** cuando habla de delegar, señala que hay tres tipos de tareas:

- 1- Las tareas que no son necesarias y a las cuales debe eliminar.
- 2- Las tareas que puede hacer otro y por lo cual hay que delegar.
- 3- Las tareas que son fundamentales para el alcance de los objetivos y que por lo tanto tampoco se pueden delegar. Estas son las tareas de las cuales se encargará el líder.

Para elegir las tareas a delegar se debe hacer una clasificación de tareas por cumplir y acomodarlas en los tres niveles de la pirámide.

**Las tareas que por principio siempre se debe delegar son:**

**Las tareas de rutina:** Todas las tareas de carácter meramente operativo: abrir la correspondencia, levantar el teléfono, transcribir un texto en la computadora, recortar los artículos de interés que aparezcan en la prensa, convocar a una reunión, etc., y las cuestiones

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

de carácter material: velar por el mantenimiento del centro, composturas, compra de equipo, etc.

Las tareas que son de la incumbencia técnica de otro y exceden la capacidad del líder: por ejemplo un resumen contable o un trabajo técnico específico, será delegado en las personas que poseen esta preparación.

Las tareas que por razones de capacidad temporal, no podemos hacernos cargo. No tengamos tiempo en hacer una labor y no queremos caer en un retraso injustificado.

Las tareas que implican una posibilidad de crecimiento para los empleados o que diversifiquen la rutina laboral y sean motivantes.

Cabe mencionar que a medida que una organización crece, actividades tan importantes como supervisar el desempeño de los subordinados de un cierto nivel se pueden delegar (estas actividades comprenden la parte media de la pirámide).

### ¿Qué tareas no delegar?

A pesar de que siempre se procurará delegar lo más posible para que el director se quede únicamente con las tareas de la parte alta de la pirámide, que son las actividades de planeación y las otras tareas propias de su cargo, hay ciertas tareas que el director no debe delegar.

Dichas tareas son:

1. Las tareas que sólo el gerente puede hacer por la autoridad que le confiere su puesto o por sus cualidades. Por ejemplo la planificación estratégica.
2. Las tareas que por metodología le corresponden. Reuniones con pares de otras empresas, firmas de papeles importantes, etc.
3. Las tareas que impliquen el trato personal con alguno de sus subordinados de primer nivel.

Estas son:

- a) Elegir a las personas que habrán de ocupar nuevos cargos.
- b) Premiar o felicitar a los miembros del equipo de trabajo.
- c) La tarea de delegar las propias funciones a alguien porque se corre el riesgo de que haya errores al transmitir el mensaje y que se vaya a hacer mal el trabajo.
- d) Asuntos confidenciales donde se tratan cuestiones privadas de la organización o de las personas que trabajan en ella.
- e) Manejo de las crisis laborales. Ejemplo: Si surge de improviso un problema grave e inusual, como conflictos laborales en un equipo, crisis surgidas con el sindicalismo, etc.

### ¿A quién delegar?

Cuando por fin se ha tomado la decisión de delegar parte del propio trabajo, viene un problema: ¿a quién delegarlo?

Existen dos aspectos que hay que cuidar en el momento de seleccionar al candidato:

- A. Definir el resultado que se quiere obtener.
- B. Definir las características del candidato.

## A. Definir el resultado que se quiere obtener.

Cuando se delega una tarea, se pueden buscar diversos fines:

1. RESULTADOS DIRECTOS. En este caso, sólo se busca que la tarea se lleve a cabo. Por ejemplo, recoger a un conferenciante en el aeropuerto para llevarlo al lugar donde se va a tener la conferencia.

2. POTENCIAR A UNA PERSONA. En este caso, no se busca delegar una tarea en la persona más capaz, sino que se busca entrenar a alguien para que al hacer la tarea vaya adquiriendo experiencia. Por ejemplo, quizá un miembro de mi equipo de trabajo tenga más capacidad para relacionarse que otro. Sin embargo, me interesa que el segundo desarrolle esa habilidad, por lo cual le asignó a él la tarea de recoger al conferenciante en el aeropuerto ya que además de llevar a cabo la tarea está mejorando su capacidad de relaciones públicas.

Aquí, la prioridad es capacitar a alguien, potenciarlo, y el objetivo secundario es que la tarea se realice. Estos objetivos se logran más a mediano y largo plazo.

3. EVALUACIÓN. En este caso, se busca que la tarea se lleve a cabo pero también se busca evaluar la capacidad de uno de mis colaboradores. Por ello, se envía a un tercer miembro a recoger al conferencista para ver cómo se desenvuelve y evaluar así su capacidad de relaciones públicas.

En todos los casos, la persona elegida puede ser un diferente miembro del equipo de trabajo. La decisión de a quién delegar dependerá del fin que se persiga.

## B. Definir las características del candidato.

Además del fin que se persigue al delegar, también es importante tomar en consideración algunos aspectos para poder elegir al candidato adecuado:

1. Conocimiento de las personas. Un gerente no puede delegar efectivamente si no conoce a los candidatos porque su elección será al azar y el riesgo que corre es alto. Por ello, debe conocer a los candidatos lo suficiente para poder evaluar las cualidades que los harán o no susceptibles de ser elegidos.

2. ¿Qué carga de trabajo tiene el candidato? Se debe analizar la carga de trabajo que el candidato tenga porque si es mucha, va a ser irreal encargarle algo nuevo. Por más cualidades que una persona tenga, si no tiene tiempo para hacer el trabajo encomendado, éste quedará mal hecho o no se hará.

3. Conocimientos requeridos para la tarea. Para realizar una tarea es necesario tener los conocimientos necesarios o la capacidad para adquirirlos.

4. Experiencia del subordinado. Para que pueda desempeñar satisfactoriamente un trabajo importante, un subordinado debe tener algo de experiencia en ese campo que lo haga capaz de desempeñar un buen papel.

5. Cualidades personales del candidato. Este punto se refiere al temperamento, la madurez, el carácter y la personalidad del subordinado. Un gerente no puede asignar a una persona indiscreta un trabajo confidencial.

## Técnicas para delegar efectivamente

### I. Antes de delegar

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

### a) Preparar el ambiente para delegar.

Compartir tareas y responsabilidades, es posible donde hay espíritu de equipo: El Gerente o líder debe cambiar el “yo” y “ustedes” por un “nosotros”. En la medida en que los subordinados se sientan parte de un equipo de trabajo estarán más dispuestos a realizar lo que se les encomiende porque sienten la organización como propia y sentirán más seguridad en sí mismos porque tienen a un equipo que los respalda.

Todos deben sentir el proyecto como propio; es muy diverso trabajar para el proyecto del jefe que trabajar juntos por “nuestro” proyecto. Lograr este espíritu de cuerpo es tarea ardua y depende en gran medida de la actitud con que el director trate y forme a sus colaboradores.

### b) Prepararse a sí mismo:

Debe ser consciente de que el delegar implica ceder autoridad para la toma de decisiones, y de que los subordinados seguramente cometerán errores.

Asimismo, se requiere por parte del director un gran sentido de la realidad para verse él mismo realizado a través de sus hombres, de sus acciones y para sentirse comprometido con sus posibles éxitos o fracasos. Es innegable que el auténtico líder hace y realiza a través de sus colaboradores, y que él participa en la acción realizada a pesar de no haber trabajado tal vez en ella materialmente

Y sentido de humildad: para saberse retirar a una acción más callada, menos vistosa, menos aplaudida, sin sentir celos, pero decisiva en la marcha de cualquier institución. El obrero levanta materialmente la casa, pero el arquitecto la planea.

c) Elaborar la lista de tareas y acertar la elección de la persona a quien se las va a encomendar. El Líder no debe delegar a la aventura. Debe hacerlo de manera sistemática y ordenada. A través de un continuo autoexamen debe discernir qué funciones debe ir dejando en manos de otras personas, de manera que cada paso dado sea dado con acierto.

Delegar lo que se debe delegar, en el momento oportuno, a la persona indicada, del modo correcto.

Para ello es necesario:

□□ **Elaborar una lista de las funciones y tareas que puede delegar.** Esto no se hace de una vez para siempre. Es preciso estar siempre sobre ello hasta lograr adquirir el hábito del trabajo en equipo que supone delegar correctamente.

□□ **Elegir a la persona indicada:** el hombre para la misión. Acertar en esto garantiza casi plenamente el buen resultado. Este paso supone tener presente el objetivo que desea conseguir: ¿realizar la tarea? ¿Potenciar al subordinado? ¿Evaluar al subordinado?

Es muy importante que en toda organización estén bien definidos los campos de trabajo y las funciones de cada miembro del equipo de trabajo. El gerente deberá respetar las áreas de competencia de cada uno de sus colaboradores; crea mucha confusión, frustración, pérdida de tiempo y duplicación de trabajo cuando no se procede de esta manera.

## 2. En el momento de delegar.

a) Planteamiento general de proyecto: descripción de lo que es, a qué responde y el objetivo que se persigue. (QUÉ ES, PARA QUÉ)

b) Responsable del proyecto. (QUIÉN)

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

- c) Definir qué se espera del responsable. (MISIÓN)
- d) Delimitar su ámbito de competencia y su margen de autoridad. (AUTORIDAD)
- e) Indicar cuándo debe llevar a cumplimiento los objetivos y las metas marcadas y marcarle prioridades dentro de las tareas que tiene ya encomendadas. (CUÁNDO)
- f) Especificar los recursos humanos y económicos que tiene a disposición. (CON QUÉ)
- g) Definir de quién depende, a quién reporta y quién supervisará el desarrollo del proyecto y la gestión del responsable. (JEFE, SUPERVISOR)
- h) Definir la frecuencia con que debe entregar sus reportes y el tipo de información que se espera.
- i) Determinar los procedimientos que debe seguir en la tramitación de los asuntos relacionados con la ejecución del proyecto. (CÓMO)
- j) Anticipar respuestas y soluciones a dificultades con que se puede encontrar. (ADVERTENCIAS)

Normalmente la definición de todos estos puntos la harán conjuntamente la autoridad y la persona que recibe el encargo.

Cuanto más importante y trascendente sea la tarea delegada, mayor cuidado se debe poner en la definición de estos puntos. Cuando la tarea sea sencilla e intrascendente, bastará dar unas cuantas nociones para que la tarea pueda hacerse de modo satisfactorio.

En el acto de delegar el Gerente o líder no debe descuidar el generar suficiente motivación y estímulo que proporcionen alicientes a las personas, como así también el reconocimiento cuando realizan la tarea.

Tampoco es de menor importancia dar la capacitación y la asesoría necesarias. Podemos preguntarnos: ¿Qué tanta asesoría necesita un subordinado?

Para encontrar la medida perfecta de asesoría, un director debe orientarse hacia los resultados. Debe dar al subordinado la asesoría necesaria para lograr el resultado que desea.

### El proceso de delegar y la Confianza:

Delegar con eficacia va más allá de aprender qué, cómo y por qué delegar. Hay una consideración muy importante en el proceso de delegar que tiene que ver con el JUICIO DE CONFIANZA.

Desde la Ontología del lenguaje sabemos que la confianza como emoción, se deriva de un juicio que hacemos de la coherencia que surge del otro como observador. Si vemos coherencia entonces confiamos.

Por un lado, es imposible delegar efectivamente si no se confía en la persona en la que uno delega el trabajo.

Esta confianza desde el Líder hacia la persona, tiene dos aspectos incluidos:

- 1- Confiar en la capacidad moral de la persona, entendiendo que va a ser responsable, dedicado, y comprometido en la tarea.
- 2- Confiar en la capacidad del empleado para realizar la tarea encomendada.

Uno de los errores más comunes, es que pese más la confianza en cuanto valor moral o amiguismo, y no en el aspecto de la capacidad real para desempeñar el rol que se le delega.

Por otra parte, la confianza de la gente en su líder. La persona aceptará la delegación de una tarea, pero su dedicación y desempeño, estará directamente relacionada con la confianza que

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

depositen en el líder. Si el jefe, no ha cumplido con sus empleados, o los ha traicionado, o no se ha puesto "de su lado" en el pasado, cuando les delegue una tarea es muy probable que la terminen porque le tienen miedo, pero durante el proceso, y muy sutilmente, encontrarán formas de sabotearlo.

Para ir construyendo una relación de confianza con los subordinados, un gerente debe:

- 1- Saber escuchar. En realidad, es muy simple, pero con frecuencia no nos escuchamos.
- 2- Prestar atención a las pequeñas cosas de esa relación e impedir que las dificultades menores se conviertan en grandes.
- 3- Estar dispuesto a comprometerse y a trabajar sin descanso para cumplir con los compromisos como jefe.
- 4- Cumplir con su palabra a cualquier precio, porque en una relación laboral es mucho lo que está en juego. Finalmente, discúlpese cuando comete errores.

### Manejo de conflictos surgidos del cambio:

Cuando se delega a un subordinado una tarea que antes hacía el director, pueden surgir conflictos de autoridad con el resto de los subordinados porque no están acostumbrados a que un compañero les pida cuentas de algo o no logran acomodarse a la manera de trabajar del nuevo jefe. Todo cambio significa ajustes y en ocasiones los ajustes traen consigo desacuerdos. En estos casos el director debe respaldar a su subordinado porque le ha delegado la autoridad de decidir la manera de lograr el fin.

### El manejo de éxitos y fracasos.

Cuando el subordinado haga exitosamente una tarea, el director debe darle el mérito frente a los demás, pero cuando fracase, el director no debe humillarlo, sino echarse la culpa a sí mismo. En ese momento el director debe preguntarse en que ha fallado al delegar y aprender de sus errores. Además esta manera de actuar favorece el espíritu de equipo porque los subordinados sentirán que el director comparte con ellos los fracasos en lugar de echárselos en cara.

Los errores del subordinado deben manejarse con tacto. Todos tenemos un límite de tolerancia a la crítica, por lo que es preciso saber manejar con mucha habilidad esta situación para no crear frustración, apatía o abandono. Hay que saber sacar provecho de los errores.

### Motivar

Otra función específica de todo líder es "motivar" a su equipo de trabajo.

La palabra motivación deriva del latín "motivus" o "motus", que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el énfasis que se descubre en una persona y que lo lleva a satisfacer una necesidad a través de una acción determinada.

Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Cuando vimos inteligencia emocional, describimos 4 estados emocionales básicos, surgidos de la interrelación de los Juicios de Facticidad y Posibilidad y de nuestra conducta de aceptación u oposición con respecto a ellos.

JUICIOS		
	FACTICIDAD	POSIBILIDAD
Lo que no podemos cambiar	Lo que no podemos cambiar	Lo que si podemos cambiar
Cuando nos oponemos	<b>RESENTIMIENTO</b>	<b>RESIGNACIÓN</b>
Cuando aceptamos	<b>ACEPTACIÓN</b> <b>PAZ</b>	<b>AMBICIÓN</b> <b>MOTIVACIÓN</b>

En la ambición se destaca que se identifican espacios creativos para generar nuevas realidades, es decir, la posibilidad de intervenir para producir cambios.

Esto permite tener una mirada diferente y amplia sobre el futuro. Ver posibilidades donde aún no están. Esto se llama también motivación y genera una acción entusiasta en las personas.

**DEFINICIÓN:**

- ☛ Energía interna que impulsa a la acción.
- ☛ Lo que mueve a la conducta, lo que la inicia, la mantiene y la dirige hacia una meta.
- ☛ Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

"La motivación "Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Son una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas que orientan la conducta humana.

**EJEMPLO:**

Tres hombres están trabajando en la construcción de un edificio. Alguien que es un observador externo se dirige a ellos y les pregunta '¿qué están ustedes haciendo?'

El **primero**, casi sin inmutarse, le responde: '**Aquí estoy poniendo ladrillos**'

El **segundo**, levantando la cabeza y dejando a un lado por un momento su actividad, le comenta: '**Estamos construyendo un muro**'

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

El tercero, orgulloso de su trabajo, afirma: 'Construimos la iglesia de mi pueblo' Como vemos en esta historia, lo importante no es sólo responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo.

He aquí donde entra en juego la motivación, ya que la incorporación y la posterior retención de las personas en las organizaciones dependerá de muchos "intangibles" que van más allá de lo que puede ser utilizado en una relación profesional normal: sueldo, promoción, etc.

En el lenguaje popular, una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Así, podemos definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores **internos**, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera.

Así, se distingue entre:

**Motivo.** Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.

**Incentivo.** Factor externo que provoca la realización de un comportamiento. Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentes en la explicación de la motivación.

Cuando decimos que los jefes motivan a sus subordinados, estamos diciendo, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Podemos destacar tres enfoques:

1. **Modelo de satisfacción de necesidades.** Se insistirá en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.
2. **Modelo del incentivo.** Se centrará en las variables externas: los incentivos o las recompensas.
3. **Modelos Cognitivos.** Se pondrá el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

## MODELOS EXPLICATIVOS

**I-Modelos basados en la satisfacción de necesidades: "No sólo de pan vive el hombre"**

Aunque resulte poco poético o demasiado pragmático, conviene ser conscientes de una realidad: todo ser vivo necesita satisfacer necesidades. Nada se hace por azar, la mayoría de nuestros comportamientos llevan implícita o explícitamente el cubrir una necesidad. Los organismos vivos tienden al equilibrio. De ahí que, cuando se capte una deficiencia, se perciba una cierta incomodidad, que provoca la movilización del sujeto con el objetivo de que realice determinadas conductas para volver a la situación de equilibrio o satisfacción.

Diversos autores han intentado realizar una tipología de cuáles serían las necesidades que posibilitarían la movilización de una persona. Describimos algunas propuestas:

A- **Maslow.** Las necesidades básicas se ordenarían según una jerarquía. De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo.

**Necesidades fisiológicas.** Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza.

Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar.

**Necesidades de seguridad.** En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno.

**Necesidades de amor, sociales.** Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos "animales sociales" y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales.

El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.

**Necesidades de estima.** Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima?

Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?

**Necesidades de autorrealización.** El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

B- **F. Herzberg.** Herzberg (1966), a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese **dos tipos de factores relacionados con la motivación: Factores higiénicos o ergonómicos**, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.

**Factores de crecimiento o motivadores**, que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.

La aportación de Herzberg es de gran utilidad en las organizaciones (lucrativas o no), ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con "los intangibles" que muchas veces se dan por supuestas y que es muy necesario tener en cuenta. Por ejemplo, la experiencia demuestra que a veces se puede trabajar con más ilusión con menos factores higiénicos - medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etc.- si están presentes los factores

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

motivadores. De ahí que sea fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, etc.

**C- Alderfer.** Realiza una síntesis de los modelos anteriores. Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (E-R-G):

**Existencia.** Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.

**Relación.** Necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.

**Crecimiento.** Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

Alderfer cuestiona el modelo piramidal de Maslow. Para él existiría un movimiento ascendente que denomina satisfacción progresiva y otro que lleva a la persona hacia atrás y que lo expresa como frustración regresiva. Por tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer unas determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quien no logre conseguir cotas de realización personal y autonomía en su vida -necesidad de crecimiento-, "regresará" al nivel inferior -necesidad de relación-.

A su vez, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia.

**D- McClelland.** Su objetivo será describir cuáles son las necesidades que auténticamente movilizan a las personas en relación con su superación personal. Según McClelland (1961) se distinguen tres tipos de necesidades:

**Necesidad o motivación de logro.** Sería la tendencia a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles lo mejor y más rápidamente posible. De esta manera, líderes políticos, ejecutivos de empresas, deportistas, se caracterizarían por una alta necesidad de logro.

**Necesidad de afiliación o social.** Se refiere a la necesidad de afecto e interacción con los demás.

**Necesidad de poder.** Necesidad de controlar y ejercer influencia sobre otros.

CUADRO COMPARATIVO

MASLOW	HERZBERG	ALDERFER	MC CLELLAND
Establece <b>jerarquías</b>	Describe <b>dos tipos de factores</b>	Habla de <b>tres tipos de necesidades</b>	Distingue <b>tres tipos de necesidades</b>
1- <b><u>Necesidades fisiológicas:</u></b> Todas las relacionadas con el cuerpo; comida, abrigo, descanso	<b><u>Factores higiénicos o Ergonómicos:</u></b> evitan el descontento pero no son motivadores: sueldo, estatus, control, seguridad, etc.	<b><u>Necesidades básicas y materiales:</u></b> alimento, sueldo, condiciones laborales.	<b><u>Necesidad o Motivación de logro:</u></b> tendencia a vencer los obstáculos y realizar nuevos retos.
2- <b><u>Necesidades de Seguridad:</u></b> Protección frente al peligro e incertidumbre del futuro.	<b><u>Factores de Crecimiento o Motivadores:</u></b> Auténticamente motivan: contenido del trabajo, reconocimiento, comunicación, responsabilidad, promoción	<b><u>Necesidades Sociales o de interacción:</u></b> familia, compañeros, jefes etc.	<b><u>Necesidad de Afiliación o social:</u></b> Tienen que ver con el afecto y la interacción con otros.
3- <b><u>Necesidades de Amor:</u></b> corresponden a las necesidades de pertenencia, de identificación con un grupo.		<b><u>Necesidades de Desarrollo personal:</u></b> satisfacción de su proyecto personal	<b><u>Necesidad de Poder:</u></b> controlar y ejercer influencia sobre otros.
4- <b><u>Necesidades de autoestima o Ego:</u></b> son aquellas que suponen estima, dar y recibir afecto.			
5- <b><u>Necesidades de autorrealización</u></b> se refiere a sacar máximo partido de nuestros talentos y habilidades.			

## 2. Modelo basado en los incentivos. "¿Cómo motivar: el palo o la zanahoria?"

"Se cazan más moscas con una gota de miel que con un barril de vinagre" (P. Rubio) Las teorías que se basan en el manejo de incentivos parten de un presupuesto: las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (Skinner). ¿Cómo podemos realizar de manera efectiva ese proceso?

\* Si queremos que se inicie o que se mantenga un comportamiento, sólo tenemos un medio: el reforzamiento. Se suele distinguir:

**Reforzamiento positivo.** La presencia de un estímulo reforzador ante la emisión de una conducta incrementa la probabilidad de repetir esa respuesta. Se le suele aplicar también el término de condicionamiento de recompensa, ya que el sujeto es premiado por la ejecución de un determinado comportamiento. Por ejemplo, si ante la realización de una actividad que ha supuesto un gran esfuerzo se recibe la felicitación de los compañeros, nuestra labor se ve reforzada.

**Reforzamiento negativo.** Como consecuencia de la realización de una conducta se puede evitar o dejar que actúe algo desagradable. Así, en el origen de muchas asociaciones está el planteamiento de alternativas para afrontar una situación social que no es placentera. Por ejemplo, que los jóvenes realicen cursos formativos con el objetivo de escapar de la mendicidad o para evitar que caigan en la delincuencia.

□□ Si lo que se pretende es disminuir o eliminar un comportamiento, sólo podemos emplear dos técnicas: la extinción y el castigo.

**Extinción.** Se produce cuando no presentamos el estímulo reforzador que sustenta esa conducta. Al no reforzar el comportamiento, se irá "debilitando" y disminuirá la probabilidad de que se repita. Por ejemplo, si alguien gasta bromas muy pesadas y no le hacemos caso, es más probable que no utilice esa estrategia.

**Castigo.** Un estímulo desagradable para el sujeto posterior a la ejecución de una conducta que no se considera adecuada aumenta la probabilidad de que ésta no se repita. Así, si alguien se salta un semáforo en rojo, recibirá una multa.

Las teorías que se basan en incentivos lo que potencian es la creación de un ambiente adecuado para que el sujeto se plantee la realización de aquello que le reporta beneficios y no ejecute lo que le proporciona perjuicios. De ahí la importancia de adaptarse a cada contexto y a cada individuo, ya que los estímulos reforzadores puede diferir.

¿Qué tipo de reforzamientos se reciben en las organizaciones? A veces, ni se tienen en cuenta, y, sin embargo, están en la base de muchos de esos "intangibles". ¿Agradecemos ese "plus" de esfuerzo personal? ¿Reconocemos el buen trabajo realizado?

Desgraciadamente, la experiencia de muchos es más bien la contraria, se resaltan los fallos más que los éxitos, con lo cual se castiga y penaliza. ¿Es posible motivar con el castigo? La respuesta es muy simple y clara: NO.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

La práctica y las investigaciones demuestran que el castigo lo que puede conseguir es eliminar una conducta, pero difícilmente creará otros nuevos comportamientos. De ahí que sea necesario el fomentar respuestas alternativas, reforzando el comportamiento deseable, y evitar en la medida de lo posible los estímulos punitivos.

### Modelos cognitivos: "No todos somos iguales"

"Ningún viento es favorable para el hombre que no sabe a dónde va? (Séneca)

### Modelo de equidad

**Adams (1965)** postula una teoría basada en la equidad, que cuestiona que sean variables determinadas las que en sí mismas motiven. Por el contrario, sería el juicio que el sujeto realiza, comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares, el que influye en la motivación. Para establecer ese juicio, hay que tener en cuenta varios elementos:

**Inputs.** Las aportaciones o contribuciones que el sujeto aporta al trabajo: formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, etc.

**Outputs.** Los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo: salario, prestigio, estatus, reconocimiento etc.

El planteamiento es importante, ya que, quizás, "objetivamente" no exista la injusticia o la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el individuo realiza de esa experiencia.

### Modelo de expectativas

Para Vromm (1964) la motivación es el resultado de la conjunción de tres variables:

**Expectativas.** ¿Qué imagen construye el sujeto de sí mismo? ¿Se siente capaz? ¿Tiene formación? ¿Esforzándose obtendrá lo que pretende?

**Instrumentalidad.** ¿Qué consecuencias tendrá el rendimiento? Es decir, si consigue un determinado resultado, ¿servirá para algo?

**Valencia.** ¿Qué valor aporta a la persona cierta actividad? ¿Qué deseo o interés tiene para realizarla?

Evidentemente, si alguien no se siente capaz, o supone que no va a repercutir en nada el esfuerzo que haga, o no tiene ningún interés por dicha tarea, ¿tendrá motivación para llevarla a cabo?

### Modelo de Fijación de metas u objetivos

Una meta u objetivo es lo que alguien intenta alcanzar, el fin de una acción. ¿Cuáles son los factores que debe tener un objetivo para que pueda motivar?

**Conocimiento.** Se ha de conocer la meta y los medios para conseguirla.

**Aceptación.** Ha de existir acuerdo sobre lo que se desea realizar.

**Dificultad.** Las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben suponer un reto, pero no han de ser inalcanzables.

**Especificidad.** Cuánto más concreto sea el objetivo, más fácil será aglutinar los esfuerzos de todos para alcanzarlo.

Según Locke y Latham (1990), en el establecimiento de metas se ha de resaltar que el objetivo:

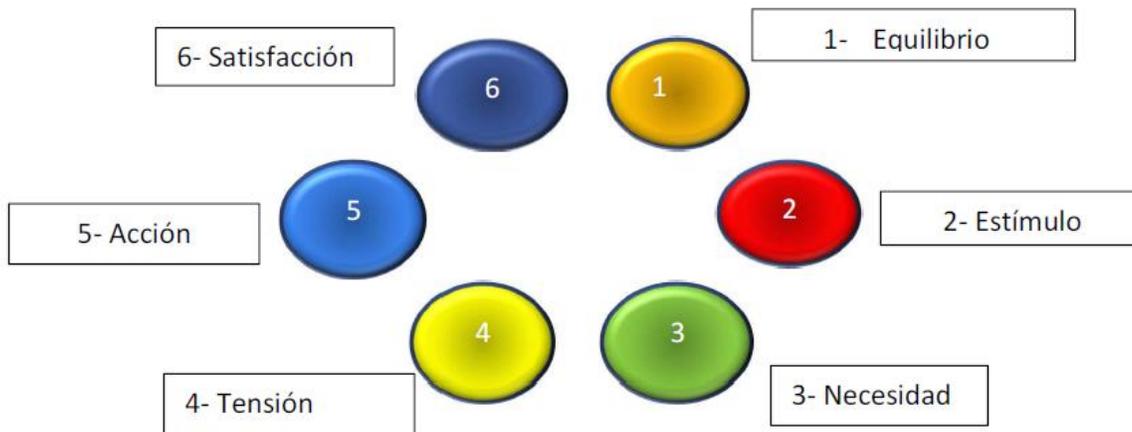
**Orienta la acción.** Anima a realizar estrategias y planes de actuación. Al centrar nuestra atención, seleccionamos qué actuaciones son importantes y obramos en consecuencia. Así, para conseguir una meta, tendremos que plantearnos las alternativas más idóneas.

Sirve para regular el esfuerzo. Al tener claro qué es lo que hay que hacer, nos podemos programar para obtenerlo.

**Logra que se trabaje de una manera más persistente.** El objetivo, más que algo imposible, se presenta como aquello que con el esfuerzo y la persistencia se puede alcanzar.

### Ciclo Motivacional:

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:



### El ciclo

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción.

La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional no se cierra generando más tensión y frustración en la persona.

Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

En los casos negativos, la frustración lleva al individuo a ciertas reacciones tales como:

Desorganización del comportamiento

Agresividad

Reacciones emocionales

Alineación y apatía.

### Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

### Técnicas de la motivación

#### Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento grupal es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

□□ Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo □□ Desplazar a un inadaptado

□□ Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

### Importancia del gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

□□Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

□□Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas referidas o algún tipo de reconocimiento formal. Un tipo de recompensas es el "Reconocimiento".

□□Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

□□Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras.

Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

□□Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

□□Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo

puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

### ¿QUÉ PODEMOS HACER?

"Casi siempre se hallan en nuestras manos los recursos que pedimos al cielo" (W. Shakespeare)

En la historia inicial veíamos que los tres trabajadores ejecutaban una misma actividad, sin embargo cada uno la vivía de manera diferente. ¿Qué ocurre? No sólo es importante realizar algo, sino la actitud con la que lo llevemos a cabo. Podemos cumplir objetivos, conseguir metas e incentivos y a pesar de todo no sentirnos contentos. De ahí que sea tan importante el sentido con el que hagamos las actividades. No es raro encontrar detrás de muchas frustraciones y abandonos una cierta desidia e indiferencia. ¿Cómo podemos llenar una tarea de sentido? Como afirmaba el gaucho Martín Fierro, " a veces es conveniente captar las sombras para poder valorar la luz". Apuntamos algunas pistas:

## Decálogo eficaz para " desmotivar":

---

Aplicaciones erróneas de "técnicas" psicológicas en las Organizaciones

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
1. "Da caña". Crea un ambiente en el que se priorice el castigo ya que "anima" a actuar.	El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que puede conseguir es la disminución o eliminación de una conducta.	Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo <u>aprendizaje</u> si no se presenta una alternativa.
2. "No comuniquen". <u>Potencia un clima</u> de silencio e incertidumbre. La desinformación "fomenta la <u>creatividad</u> ".	"Es imposible no comunicar". Si no se tiene <u>información</u> se inventa y si no se ofrece, se corre el <u>riesgo</u> de abonar el terreno para que surjan los rumores.	Comunica e informa. <u>La comunicación</u> es una valiosa herramienta de motivación.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

<p><b>3. "Resalta el individualismo".</b> Sé fiel al principio de que "cuando varias personas se reúnen para trabajar lo único que hacen es perder el tiempo".</p>	<p>"Aislamiento y <u>competitividad</u> interna negativa". Aumentan las "zancadillas" y la agresividad entre los compañeros.</p>	<p>Trabaja en equipo. Se movilizan fuerzas, "sinergias" o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor: "El todo es más que la suma de las partes".</p>
<p><b>4. "Potencia empleados 'Kleenex' de usar y tirar.</b> Estimula con <u>contratos</u> basuras". Así se espabilarán" y no "se dormirán en los laureles".</p>	<p>Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Difícilmente se creará una <u>cultura</u> "fiel" a la <u>empresa</u>.</p>	<p>El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Genera "valor" a través de las personas.</p>
<p><b>5. "Se autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad".</b> Imponte y no pierdas el tiempo en consultas y "chorradas".</p>	<p>Clima de <u>inseguridad</u> y miedo. Desarrollo de "pelotas" o "ecos" que te dicen lo que quieres escuchar.</p>	<p>Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. ¡Cuidado con caer en el "síndrome del Titanic": el magnífico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.</p>
<p><b>6. "Divide y vencerás".</b> Aísla y pelea a unos contra otros. La lucha "incrementa" la <u>productividad</u>.</p>	<p>No implicación. Disgrega y fomenta el pasotismo y la dispersión.</p>	<p>Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la "confrontación creativa". El disenso es la base del trabajo en equipo.</p>
<p><b>7. "Critica a tu gente".</b> Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión negativa del personal.</p>	<p>Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la "fachada" y el dar una "buena imagen".</p>	<p>Refuerza la autoestima de aquéllos que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al <u>grupo</u>.</p>
<p><b>8. "Fomenta un clima de miedo e incertidumbre".</b> Acosa, agobia y amenaza.</p>	<p>Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la productividad.</p>	<p>Valora y anima. "No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio". Estimula con "intangibles" que incrementen el "salario emocional": manifestar aprecio, tener detalles, dar <u>retroalimentación</u> positiva, etc.</p>

<p><b>9. "Sal tú solo en la foto ya que eres el que conoce y dominas la situación".</b> Apúntate todos los tantos. Tú eres el que sabe de qué van las cosas.</p>	<p>Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse? Proyecto conjunto.</p>	<p>Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la "ilusión colectiva". Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la <u>libertad</u> de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del "Yo" al "Nosotros". "Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros".</p>
--	---	--

