



knowsquare .

PREPARADO POR: HELENA LÓPEZ-CASARES
PERTUSA

26 DE ENERO DE 2010

LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

¿Cuál es el motor de los actos humanos? ¿Qué razones no llevan a actuar de una u otra forma?
¿La lucha por el perfeccionamiento, la ansiedad de poder, el logro intelectual, la supremacía frente a los demás o, quizá, la necesidad de afecto?

La motivación del logro, del poder y de la afiliación son tres motivos suficientes para explicar los comportamientos del ser humano. Estas motivaciones tienen un corte social, ya que se entiende que la relevancia que tiene para cada persona viene determinada por el tipo de relaciones que han experimentado desde edades tempranas y por los aspectos que son valorados por las personas significativas del presente.

El logro

En el año 1938 el psicólogo norteamericano Henry Murray estableció la base de la motivación del logro definiéndola como “la tendencia a vencer obstáculos, ejercitar el poder y superar las tareas difíciles”¹. De este autor parten las teorías modernas de la motivación.

Una persona con una marcada motivación del logro quiere triunfar en las tareas que supongan un desafío. Este reto está totalmente relacionado con la sensación emocional posterior, pues el éxito puede generar orgullo y satisfacción, y, además, actuar como impulsor para poner en marcha otros proyectos retadores, mientras que el fracaso puede manifestar vergüenza, frustración, tristeza, desconcierto o ira, depende del caso y del tipo de personalidad del individuo.

En 1967 David McClelland sugirió que la motivación del logro se genera muy temprano y moldea las conductas a largo plazo. En sus estudios se encontró con que los individuos con grandes logros se diferencian de otros por su deseo de hacer las cosas mejor. Por tanto, la motivación del logro obedece a la premisa de «quiero hacerlo mejor».

McClelland completó sus investigaciones alrededor de dos tipos de motivaciones más: la del poder y la de la afiliación.

El poder

La motivación del poder viene dada por la necesidad del individuo de tener impacto, influencia o control sobre los demás. Este tipo de personas desean sentir el poder o mostrarse por encima de los demás. Su meta es lograr el estatus que le confiere el poder. La pregunta es ¿son capaces de parar en algún momento ese afán por lograr la admiración (en ocasiones a costa de todo)?

El problema de las personas dominadas por la motivación del poder es que no generan valor ni permiten la diversidad. Es decir, cuando son líderes de un equipo fomentan muy poco el intercambio de información y otorgan una escasa posibilidad a que se contemplen estrategias alternativas o nuevos puntos de vista. Viven en una constante de lucha por la superioridad que puede desembocar en la soledad.

La afiliación

La motivación de la afiliación está relacionada con la necesidad de contar con la aprobación y el apoyo de los demás. Se busca a los otros para mitigar las consecuencias de la ansiedad, la inseguridad o el temor. En este tipo de motivación entra en juego el miedo al rechazo y se evita a toda costa el conflicto.

Como necesitan la aprobación del entorno, tienen deseos por saber qué opinan los demás de ellos, pero, a la vez, les genera tensión el ser evaluados.

La individualidad y el equipo

Las personas vamos buscando aquellos entornos, retos, iniciativas, actividades y personas que más se identifican con nuestra manera de pensar, las expectativas que deseamos hacer realidad y los objetivos que deseamos alcanzar. Cuando esto no sucede tratamos de hacer virar nuestro barco porque sentimos que remábamos en la dirección equivocada.

Reconocer el tipo de motivación de una persona es una tarea importante para el líder, para el responsable del equipo, que debe velar por el equilibrio de sus miembros. Además, es una tarea necesaria que el líder reconozca sus propias motivaciones en cada momento. Y es que el ejercicio del liderazgo y de la motivación están estrechamente relacionados.

Pero, ¿cómo se complementan las motivaciones individuales con las del equipo?

Las empresas están formadas por equipo de trabajo, pero nuestra identidad es tan fuerte que sentimos la necesidad de manifestarnos como individuos único y singulares. Lo que no significa que deseemos boicotear al equipo.

Por eso es crucial respetar las diferencias individuales para potenciar y fortalecer al equipo. Se trata de sacar de cada profesional su nivel óptimo de rendimiento, explotando su individualidad para el bien del equipo.

Para ello, lo primero es conocer a los miembros del equipo, reconocer sus diferencias individuales y respetarlas, desde el ámbito técnico al emocional. Estas diferencias individuales pueden guiar al líder para conformar un equipo competitivo.

El líder debe crear un clima que propicie el poder compartir sueños, ideas, sensaciones, pensamientos, espacios de comunicación, que permitan una relación alineada, clara y constructiva.

Asimismo, el líder tiene que hacer que se viva el equipo, ya que en la medida en que los profesionales nos sentimos parte de un equipo somos capaces de dejar de lado algunos logros personales que puedan entorpecer el beneficio del colectivo.

No hay equipo sin individuo y el individuo busca proyectos colectivos en los que pueda aportar valor para alcanzar un desarrollo más pleno. Por eso hay que combinar y hacer que convivan las ambiciones, motivaciones y deseos personales con los del equipo, y para ello lo importante es encontrar el punto de conexión.

Michel, el entrenador del Getafe, comentaba en una entrevista en El Mundo el 12 de septiembre de 2009 que se consideraba un entrenador integrador. Para él lo importante es que todos los jugadores aporten y participen, es decir, que no se dejen llevar sin más por las decisiones que otros pueden tomar por ellos, sino que se sientan como una pieza fundamental del funcionamiento del equipo, con voz y voto. Para lograrlo sabe que tiene que estar cerca de los jugadores para saber cómo sienten y qué necesitan. Es decir, el trato personal es fundamental y la comunicación es un aliado para llegar al nexo común.

La motivación es un proceso que ha de trabajarse constantemente y adaptar a las condiciones y circunstancias del equipo. Pero si existe una fórmula para preservar la salud del equipo es trabajar con cada jugador en función de sus características personales, y saber proyectarlas al bien común del equipo, y fomentar la unidad del equipo por encima de los nocivos protagonismos individuales.

'Murray H.A. (1938), Explorations in personality, Nueva York, Oxford University Press

© Helena López-Casares Pertusa