

10 DE DICIEMBRE DE 2009

# Hacia la plena motivación

---

## Artículo

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

El momento actual parece que está alentando en muchos profesionales los deseos por superarse, poner en marcha nuevas estrategias y alcanzar los objetivos soñados. En el paso del pensamiento a la acción y en la determinación por entregarse al compromiso, el liderazgo y la motivación tienen un papel protagonista.

## El liderazgo como opción

Cyril Levicki, profesor en *London Business School* y autor de varios libros de éxito, señala que la diferencia esencial entre un gran líder y un amo peligroso es el vital ingrediente del carácter moral.

Entre ambas tipologías se imponen dos estilos de dirección opuestos y, por tanto, dos visiones. Siguiendo la terminología Levicki, el amo peligroso impone un sistema autoritario, en el que decide en solitario, sin consultar, matando la participación, sin más información y pulso de la situación que la que él maneja desde su particular ángulo.

Su manera de concebir el equipo está basada en un modelo clasista y su poder está legitimado por la situación privilegiada que ostenta con respecto a los demás. Las relaciones que se establecen están condicionadas por su clara superioridad, que conlleva la subordinación sumisa del resto.

El líder, en cambio, genera un entorno cooperativo, interactivo y de intercambio, en el que el consenso se hace realidad. Fomenta la comunicación y derriba las barreras tradicionales en las que se ha ocultado el superior, temeroso de parecer demasiado accesible a los demás y perder, de este modo, su autoridad.

El líder es consciente de que cualquier organización es una pirámide y que en cada nivel existe un conocimiento del entorno distinto. Sólo mediante el intercambio de información y la comparación de situaciones se llega a tener un conocimiento preciso de la realidad.

Su manera de concebir el equipo está basada en un sistema cooperativo en el que cada uno representa un eslabón clave para conformar la cadena organizativa. El líder acompaña, coordina y se apoya en los demás para la toma de decisiones.

El primer escenario configura un marco en el que existe una cabeza pensante y una masa que ejecuta una tarea, unos movimientos, sin mayor interés.

El segundo es un entorno proclive al rendimiento en el que el líder influye positivamente en el estado psicológico de los miembros del equipo que se sienten participantes y creen en un proyecto, del cual saben que les corresponde una parte del éxito.

## Diferencias entre amo peligroso y el gran líder

Estilos de dirección	Amo peligroso	Líder
Es	Autoritario y dictatorial.	Cooperativo, abierto y democrático.
Está	Aislado y solo.	Arropado.
Intereses	Individuales.	Colectivos.
Cree	Superioridad y jerarquía.	Servicio y complementariedad.
Genera	Miedo y frustración.	Ilusión y compromiso.

La motivación es el estímulo que mueve a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Es lo que nos empuja a actuar, el motor de nuestras acciones, que nos hace superar obstáculos a pesar de las adversidades del camino.

La motivación está relacionada con la voluntad por alcanzar metas y con la importancia que tenga el objetivo para cada componente del equipo de manera individual y para el conjunto de forma general.

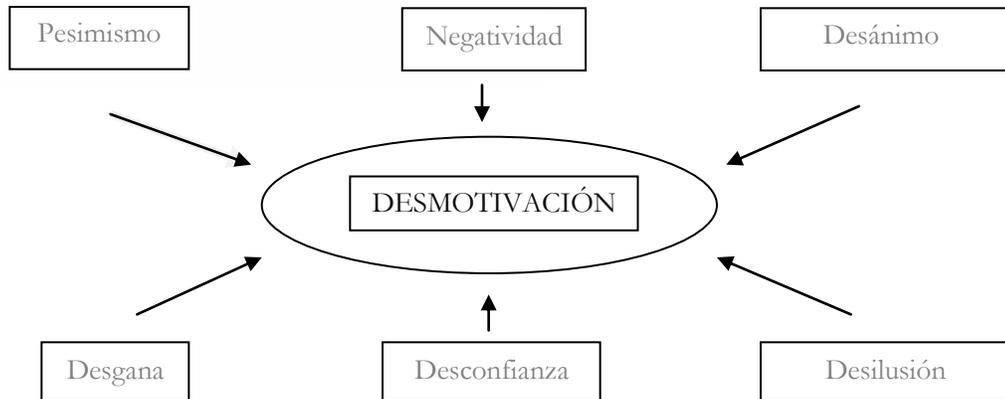
En el caso de los equipos deportivos hay tres elementos que actúan como imanes que hacen que se crezcan ante un obstáculo, por grande que sea, y tiendan a superarlo. Estos mecanismos son la **energía, el optimismo y el coraje.**

El ejercicio del liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados y es importante saber resistir al fracaso porque el paso hacia la desmotivación es muy corto. Para ello hay que saber remontar las frustraciones y paralelamente conservar una fuerte ilusión. Aunque la motivación nace de uno mismo, el papel del entrenador es fundamental para encender la llama y mantenerla.

La desmotivación es un sentimiento de desesperanza ante las dificultades, un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. El deportista de alta competición que se deje envolver por la desmotivación está poniendo ya las bases para el fin de su carrera.

Renny Yagosesky, experto en conducta, afirma que la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, que está caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y una sensación de desánimo. Este estado se origina como consecuencia de la generalización de experiencias negativas y la autopercepción de la incapacidad para generar los resultados deseados.

## La cadena de la desmotivación



Rafael Nadal es un ejemplo de saber reconducir las situaciones más comprometidas en su carrera, lo cual no se debe a golpes de suerte sino a una fuerza mental bien asentada. Como muy bien saben tanto el tenista como su entrenador no hay nada que se resista al trabajo y a la voluntad. Si quiere algo, Nadal va a por ello con constancia y perseverancia. En este proceso, Toni Nadal tiene un papel fundamental para que su sobrino sepa encarar las situaciones difíciles de manera positiva.

¿Y cómo lo consigue?

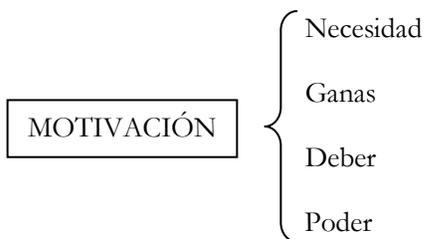
- Inculcando el respeto por los rivales.
- Ayudándole a aprender de las derrotas.
- Inmunizándole de las garras tanto del éxito como del fracaso.
- Haciendo aflorar el espíritu de lucha en los momentos difíciles.
- Trabajando para experimentar una emoción suscitada por la competencia.
- Generando confianza para favorecer la autoafirmación.
- Infundiendo deseo por la superación y la aspiración.

## El poder de las palabras. Un símil deportivo.

Cuando se estima que el deportista está poco motivado o ha perdido el interés ante el próximo encuentro, la misión del entrenador está en establecer objetivos desafiantes que aumenten el interés por el partido y en recordar la importancia de ir consiguiendo hitos, victorias.

Los entrenadores tienen que prestar una especial atención a lo que dicen porque las palabras pueden actuar como un eficaz catalizador que lleve a la acción o como un inhibidor. Es decir, la palabra adecuada despliega el abanico de posibilidades, la inapropiada impide o reprime el ejercicio de las facultades del deportista.

Antoni Girod, experto en la preparación mental de deportistas de alto nivel, establece que los cuatro ejes principales de la motivación son la necesidad, las ganas, el deber y el poder, y que la motivación se puede expresar en términos de buscar algo o de evitarlo.



Siguiendo este esquema, habrá deportistas más sensibles a la necesidad, otros a las ganas, algunos al deber y otros tantos al poder. De la misma forma, unos estarán más motivados cuando buscan y otros cuando evitan. En el momento en el que tomemos conciencia de lo que más nos motiva, tendremos delante de nosotros el motor de arranque.

Imaginemos por un momento que las frases que más motivan a un jugador están relacionadas con el poder y la búsqueda. Es decir, una frase motivadora tipo para él sería: «Puedes hacerlo. A por ello».

Supongamos que ese jugador sale al terreno de juego en un momento delicado para su equipo y antes de saltar al campo el entrenador le dice: «Tienes que hacerlo bien. Procura no ponerte nervioso». Con sus palabras está cambiando el mecanismo motivador y regalándole una frase que le va a paralizar en cierta medida, ya que está relacionada con el deber (tener que) y el evitar algo, en este caso el nerviosismo. Ese entrenador ha transformado la espiral motivadora para mal y puede que los resultados obtenidos no sean los deseados.

Nuestro talento puede no salir nunca debido a que la forma en la que nos hablan no sea la más adecuada para nosotros. Una simple palabra puede cortar cualquier impulso o iniciativa. Esto es un error de comunicación.

La importancia de conocer cómo funciona el lenguaje y cuáles son los mecanismos que alientan a los distintos perfiles que un líder tiene en su equipo puede hacer que el talento no se quede clavado en el suelo.

## Los transformadores emocionales

Pero esto no nos exime como individuos de nuestra responsabilidad en nuestras propias motivaciones. Es decir, a los profesionales no les sirve de nada el echar balones fuera y culpar al directivo de su falta de motivación y éste, a su vez, a escalas más altas, ya que el motor que impulsa a cada individuo está en su interior, aunque, evidentemente el entorno ayude.

Cuando sea necesario, debemos utilizar nuestros propios transformadores emocionales para neutralizar esas frases o comentarios asesinos. Claro que para ello antes debemos saber cuáles son y tomarnos nuestro tiempo para encontrar esas palabras clave.

Estas preguntas son de gran utilidad para despejar dudas y nos pueden ayudar para saber cuáles son los elementos que potencian las capacidades de cada uno. Se pueden utilizar para trabajar con cada jugador de manera individual, con el equipo en una situación relajada y serena (no sirve de nada hacerlo en un estado de presión o de pesimismo) o para realizar una introspección personal.

- ¿Qué tipo de argumentos me persuaden más?
- ¿Qué palabras suelen impedir la realización de mis objetivos?
- Cuando formulo un objetivo ¿cuáles son los términos que empleo?
- De los cuatro ejes principales de la motivación (necesidad, deber, ganas y poder), ¿cuál es el que más me motiva? ¿Y el que más me desmotiva?
- ¿Expreso mis ideas en términos de buscar o evitar algo?

Los individuos asentados en la zona de confort no suelen avanzar más allá de lo previsto y apenas llegan a saber de lo que son capaces, puesto que no arriesgan. La zona de crecimiento va más allá de la rutina y siempre supone una posibilidad de mejora, es decir, una oportunidad para alcanzar metas más allá de las habituales. Ahora, con el inicio de la temporada, es buen momento para empezar con aires renovados y sentir la emoción de la competición al más alto nivel de rendimiento.

## **Bibliografía**

Buceta, José M<sup>a</sup>, *Psicología. Curso de nivel 3, Real Federación Española de Fútbol, Madrid, 1999.*

Coca, Santiago, *Dirección de equipos, Real Federación Española de Fútbol, Madrid, 2000.*

Girod Antoni, *Tenis. Entrenamiento de la fuerza mental, Ediciones Tutor, 2007, Madrid.*

© Helena López-Casares Pertusa

*Editora de LID. Autora del libro "Nadal, pasión y coraje".*