

# MOTIVAR SÍ, PERO CÓMO



Una reflexión sobre  
cómo motivar  
a los miembros  
de nuestros  
equipos de trabajo



**ASDE**  
Federación de Asociaciones  
de Scouts de España

## EDITA:

ASDE-FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE SCOUTS DE ESPAÑA

## COLABORA:

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. POR SOLIDARIDAD. OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL.

## COORDINADOR:

Juan Torcuato Fernández García-Coordinador Equipo de Desarrollo de la Política de Recursos Humanos.

## COLABORADORES:

Segundo Collado Giménez-Scouts de Aragón.

Juan Carlos Díaz Muros-Exploradores de Madrid.

Javier Durán Gómez-Exploradores de Madrid.

Daniel Gómez Pinchetti-Scouts de Canarias.

Pedro Lahuerta Alegre-Scouts de Aragón.

Paquita Lancina Clemente -Scouts de Aragón.

Sabrina Leiva Gil-Scouts de Andalucía.

Lázaro Martínez Campillo-Exploradores de Murcia.

María del Mar Madrid Montesinos-Exploradores de Murcia.

Cristóbal Núñez Rodríguez-Scouts de Canarias.

Noemi Ordás García-(Departamento Técnico-ASDE).

Rocío Romero Pérez-Scouts de Andalucía.

Ana Torno Castilla-Exploradores de Madrid.

## Coordinación general de edición:

Área de Comunicación e imagen de ASDE

## REVISIÓN:

Servicio Federal de Recursos Humanos Adultos y Crecimiento de ASDE.

## AGRADECIMIENTOS:

A Daniel Gómez Pinchetti de Scouts de Canarias por su dedicación y trabajo en las Redes de Recursos Humanos y, más concretamente, en este documento.

## DISEÑO E ILUSTRACIÓN:

Mauricio Maggiorini Tecco

## ISBN:

## DEPÓSITO LEGAL:

# MOTIVAR SÍ, PERO CÓMO



Una reflexión sobre  
cómo motivar  
a los miembros  
de nuestros  
equipos de trabajo



# ÍNDICE

Capítulo I.- Introducción	11
Sección 1.- Finalidad de este trabajo	11
Sección 2.- Dificultades	11
Sección 3.- Por donde empezar	12
Capítulo II.- Parte Teórica	13
Sección 1.- Definiciones	13
Sección 2.- Toma de conciencia ¿Por qué motivar?	17
Sección 3.- Clasificación de la motivación	18
Sección 4.- Campos para poder motivar ¿Dónde?	19
Sección 5.- ¿Cómo puedo motivar?	20
Sección 6.- Momentos fundamentales para motivar ¿Cuándo?	51
Sección 7.- Situaciones especiales:	53
Capítulo III.- Parte práctica	61
Sección 1.- Herramienta de diagnóstico	61
Sección 2.- Cómo usarla	62
Capítulo IV.- Ideas prácticas	64
Sección 1.- Información	64
Sección 2.- Formación	64
Sección 3.- Evaluación Personal	65
Sección 4.- Objetivos	65
Sección 5.- Evaluación grupal	65
Sección 6.- Reconocimiento	66
Sección 7.- Recompensas	66
Sección 8.- Soluciones/herramientas	66
Sección 9.- Contactos	67
Sección 10.- Medios/recursos	67
Sección 11.- Confianza	67
Sección 12.- Autonomía	68
Sección 13.- Responsabilidad	68
Sección 14.- Capacidad de decisión	68
Sección 15.- Espacios de participación	69
Sección 16.- Amistad/comunidad	70
Sección 17.- Apoyo en problemas personales	70
Sección 18.- Dar conciencia de los problemas	71
Sección 19.- Retos/desafíos	71
Sección 20.- Sentido a lo que se hace	71
Sección 21.- Sentido de pertenencia	72
Sección 22.- Respeto	72
Sección 23.- Cariño / afecto	73
Sección 24.- Humor / alegría	73
Sección 25.- Sorpresa / curiosidad	74
Sección 26.- Ilusión / pasión	74
Capítulo V.- Y finalmente	75
Anexo I - Distintas definiciones de motivación	76
Anexo II - Principales teorías clásicas de la motivación ¿Cuáles son?	78
A. Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas	78
B. Factores motivadores e higiénicos	81
C. Teoría de las expectativas	83
Anexo III: Herramienta de Diagnóstico de Motivación	87
Anexo IV: Ejemplo de Sistema de Participación y Consenso	88
Anexo V: Explicación de la herramienta de diagnóstico	89



# MOTIVACIÓN



Hola, no sé por qué te has decidido a abrir este manual. La realidad es que por algo que ignoro te interesa este tema. Puede ser que tengas un problema en tu Consejo de Grupo, que quieras mejorar tus habilidades en la dirección de un equipo de trabajo, que te lo haya recomendado alguien o simplemente que conozcas al autor y quieras ver si dice algo nuevo o lo mismo de siempre. Lo único de lo que estoy seguro es que tienes un motivo (o varios) para hacerlo. ¿Motivos? Pero si yo simplemente estaba ojeándolo. Bueno, aún así tu motivo era pasar el rato hasta que sean las 7 o dejar de pensar en ese chico que te tiene medio loca.

Vaya, vaya. Ahora si te comento que en este manual se explican los fundamentos teóricos de la motivación humana, probablemente hayas pensado que esto va a ser un rollo impresionante. Si te digo que, además, en este manual hay una forma de encontrar los problemas de motivación y también ideas prácticas para ponerlas en práctica, es posible que pienses que tampoco está tan mal. Así, pues, parece claro que mis palabras pueden haberte motivado o desmotivado.

Si te digo que, sobre todo, te va a servir para mejorar como persona, puede que te parezca muy interesante eso de mejorar como persona o que pienses, me parece que esto va a ser una "comedura" de coco. O sea, que además lo que motiva a unas personas puede desmotivar a otras. Entonces, ¿cómo puedo hacer para motivarlos a todos? Qué tal si les doy a cada uno lo que necesita. Ya. O sea que no sólo tengo que motivar a las personas, si no que tengo que darles a cada una, una motivación distinta. ¿Esto por qué es tan complicado? Porque las personas lo somos.

Espero que este manual te ayude a cumplir los motivos por los que lo has ojeado. Si no cumple tus expectativas, estoy seguro que lo cerrarás. Pero si te has quedado leyendo, aunque sea

por curiosidad, voy a facilitarte la tarea. Te voy a contar lo qué puedes encontrar en este manual. Así si hay algo que te interesa, puedes encontrarlo selectivamente. Y si no, pues ciérralo o dáselo a alguien que pueda interesarle.

¿Qué puedes encontrar en este manual?

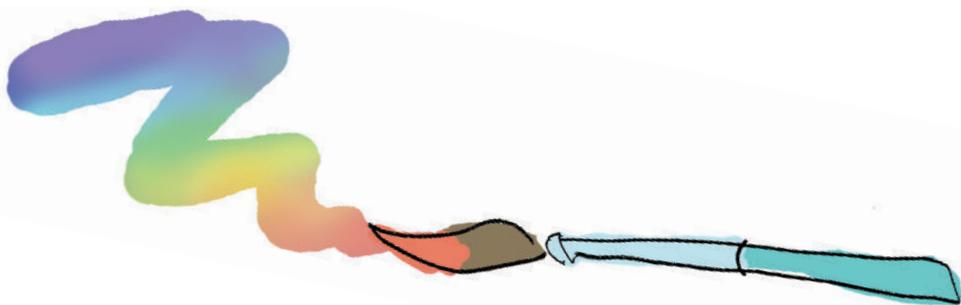
Puedes ver el índice o seguir leyendo y te haremos una pequeña presentación de lo que puedes encontrar.

En la introducción, puedes ver la finalidad de este trabajo, las dificultades para abordar este tema y por donde empezar con este manual.

Si quieres comenzar con la parte teórica, esta comienza en la sección una con unas definiciones de que es motivación, motivo y motivar. En este tema seremos necesariamente breves para facilitar la comprensión de los no iniciados. Si quieres encontrar algo más desarrollado, puedes verlo en el Anexo I, donde situaremos distintas definiciones de varios autores. Con esto intentaremos contestar a la pregunta ¿qué?

En la sección segunda, vamos a intentar motivar a los motivadores y ver por qué es importante motivar. Daremos unas razones por las que es importante motivar. Lo haremos desde una perspectiva general, conscientes de que cada uno puede tener estas u otras más particulares.

Luego, en la sección tercera, vamos a ver los tipos de motivación que podemos encontrar. Es una clasificación teórica, pero de una aplicación práctica inmediata. Si quieres conocer cuáles son las teorías clásicas de motivación, podrás ver un resumen que las repasa en el Anexo II. Este resumen es necesariamente breve para dar unas pinceladas de las principales teorías y la idea es que puedas investigar más en profundidad sobre otras teorías (algunas de ellas indudablemente importantes).



A continuación, en la cuarta sección, vamos a ver los campos o lugares donde podemos motivar. Como ves la idea es responder a la pregunta dónde puedo motivar.

Entramos ahora en la sección quinta de esta parte teórica, en la que abordaremos cómo podemos motivar. Esta parte es importante que la comprendas correctamente para poder aplicarla luego. Es una lista larga, pero esperamos que la veas interesante y como verás se relaciona con la parte diagnóstica y las ideas prácticas.

En la sección sexta, intentaremos reflexionar sobre cuáles son los momentos fundamentales para motivar, de forma que, aunque el nivel de motivación debe mantener unos mínimos, sepamos cuándo especialmente debemos motivar.

En la última sección, la séptima, y después de analizar y responder a las preguntas de qué, por qué, cuáles, como, donde y cuando, nos detenemos a buscar situaciones especiales, donde aplicar los conocimientos previos. Las hemos clasificado en 4 tipos, en función de la calidad de los contactos. Hemos empezado por la automotivación, de manera que veamos de alguna forma, como empezar por nosotros mismos. La segunda situación que analizaremos es la situación de convivencia íntima, es decir, la motivación en un grupo pequeño que trabaja reuniéndose entre diaria y semanalmente, tanto para trabajar como para planificar el trabajo. Un ejemplo muy claro de esta situación sería el Equipo de Sección. La tercera situación sería la de una convivencia periódica, o sea, la de un grupo más numeroso que se reúne con cierta frecuencia coordinando sus trabajos para conseguir unos objetivos. El ejemplo típico sería el Consejo de Grupo. Una cuarta posibilidad es la de un equipo de coordinación. La diferencia fundamental con el anterior es que no existe facilidad para la convivencia, porque cada uno vive una realidad y se reúnen para coordinar y unificar criterios. Un ejemplo concreto de este tipo podría ser un Consejo Asociativo. En quinto lugar, vemos la situación de mentorización, es decir de aquella persona que promociona y aconseja a otro con menor formación, actuando como mentor de ella. Y también hemos establecido una última posibilidad que sería la motivación diferida o delegada, es decir, aquella motivación que se realiza mediante otras personas. Podremos ver si esto es posible y como podemos hacerlo.

Tras toda esta parte teórica (o a lo mejor tú has decidido que sea esta la primera), entramos en la parte más práctica. Esta parte es más cortita. Ya sabes que la teoría siempre suele ser más extensa. Así que remángate las mangas y estate siempre listo que tenemos que pasar a la acción. Lo primero que nos hemos propuesto es detectar que problemas de motivación puedes encontrar en el grupo con

que trabajas. Para ello, hemos desarrollado una herramienta de diagnóstico, que puedes pasar a un Equipo de Sección, a un Consejo de Grupo, o a cualquier otro grupo de trabajo o colectivo de personas. Naturalmente cuanto más conozcamos al grupo al que vamos a detectarle necesidades de motivación, menos otros datos necesitaremos. Todo esto lo explicamos con más detalle en una sección que hemos denominado "Como usarla", donde detallaremos la forma de usarla y sus limitaciones.

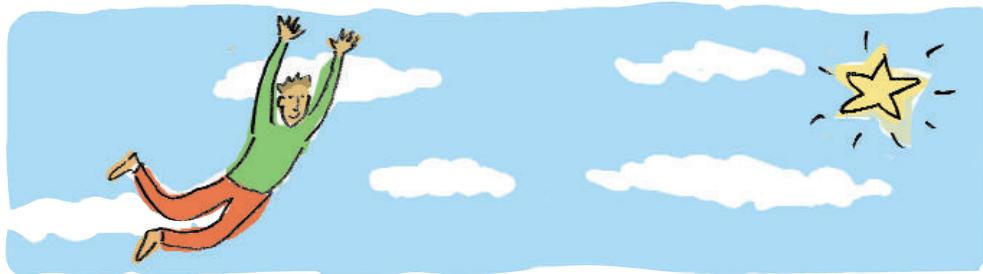
La última parte, la hemos denominado ideas prácticas, porque lo que pretendemos es ir viendo ideas que se nos han ocurrido para desarrollar la motivación en cada una de los puntos de la herramienta de diagnóstico. Por supuesto, no están ni todas, ni las más originales ideas, y es posible que no encuentres una que te satisfaga. Nuestra pretensión no es responder plenamente a tus preguntas, sino orientarte en tu respuesta. Si encuentras lo que buscas, estupendo, y si no, esperamos ayudarte a descubrir la tuya.

Y finalmente... Así se llama la última parte donde te proponemos un pequeño compromiso.

Esperemos que te guste y además que te sea útil. Hala, no se hable más. ¡A motivar!



# CAPÍTULO I.- Introducción



## Sección 1.-



## Finalidad de este trabajo

La finalidad de este trabajo es doble:

- Por un lado, conocer las motivaciones que mueven a las personas, de forma que podamos ayudarlas en su proceso de crecimiento y desarrollo personal.
- Por otro, conocer como podemos utilizar estos conocimientos para cumplir con los objetivos de nuestra organización, a la vez que se desarrollan como personas.

## Sección 2.-



## Dificultades

A la hora de desarrollarlo nos encontramos con varias dificultades:

- Una primera es la gran variedad de teorías y opiniones de por qué hacemos las cosas.
- Otra es la ausencia de propuestas de motivación sencillas y practicas, especialmente en organizaciones de voluntarios.
- Además no hay propuestas (que conozcamos) aplicadas al Escultismo, ni en castellano, ni en inglés.

## Sección 3.-



## Por dónde empezar

Tenemos predisposición a abordar los temas con cierto esquema de trabajo. Siempre se nos ha enseñado que primero se nos explica la teoría y posteriormente se aplica la práctica. Pero también es innato en muchos de nosotros primero intentar hacer las cosas y cuando no sabemos como funciona o nos atascamos, "miramos las instrucciones". Siéntete libre de usar uno u otro método. Lo que sí te pedimos es que "experimentes"; que utilices un método de investigación-acción; que no te quedes con las teorías, sino que las pongas en práctica y cuestiones todas las cosas; que elabores tus propias teorías y nos las cuentes; que descubras que no hay una forma de motivar para el que busca formulas sencillas y por otro lado que motivar es, para algunas personas, tan sencillo como vivir.



## CAPÍTULO II.- Parte Teórica



### Sección 1.-



### Definiciones

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, ya que los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple estas variaciones.

Desde la teoría de la motivación de Maslow a nuestros días se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y cómo pueden hacer las organizaciones para motivar a su gente.

Las condiciones sumamente dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a los grupos y equipos de trabajo, como resultado de las características de los contextos sociales, económicos, culturales y políticos de los que forman parte, y bajo las que, de manera creciente, las personas desarrollan su trabajo en la actualidad, hacen necesaria la formación específica tanto para participar como para coordinar y dirigir grupos y equipos de trabajo.

Cada vez es mayor el número y la variedad de organizaciones y de empresas que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo a través de equipos y de estructuras grupales. Contar con personal que en todos los niveles operativos se encuentren capacitados par formar parte y coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituye una de las más importantes ventajas competitivas en los contextos actuales.

## 1. ¿Qué es motivo?

Un motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente (por ejemplo, una agresión), o generado internamente por procesos físicos (por ejemplo, hambre) o mentales (necesidad de reconocimiento del individuo).

## 2. ¿Qué es motivación?

Podemos definir la motivación como "el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado". La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover.

Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Básicamente debe haber algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, que siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento para conseguir unas metas.

### 3. ¿Qué es motivar?

Motivar es la acción de dar motivación. Por una parte, requiere un comportamiento activo. Dar algo. El que no esté dando, no está motivando. Si además no estamos dando aquello que se supone que deberíamos de dar, estamos desmotivando (quitando motivos). Por ejemplo: peleas, malos modos.

Además se debe dar motivación. Pero la motivación no es una cosa que se compre en la farmacia. Las personas podemos ser tan complejas que, lo que motiva a uno, puede desmotivar a otro. Por ejemplo, poner algo difícil puede ser un desafío para una persona y a la vez, un imposible para otra que la lleve a abandonar.

Pero ¿qué dar?

Vamos a hacer una clasificación o enumeración de cosas que podemos dar para motivar, teniendo en cuenta que estamos hablando en general y no para una persona en concreto:

**Motivación extrínseca:** Lo analizaremos después. Por ahora, basta con identificarla con cosas materiales.

- ◆ Dar información.
- ◆ Dar formación.
- ◆ Dar evaluación personal.
- ◆ Dar objetivos.
- ◆ Dar evaluación grupal.
- ◆ Dar reconocimiento.



- ◆ Dar recompensas.
- ◆ Dar soluciones / herramientas.
- ◆ Dar contactos.
- ◆ Dar medios y recursos.

**Motivación intrínseca:** También lo veremos en la parte de Clasificación de la motivación. Por ahora, podemos identificarla con el gusto por hacer un buen trabajo.

- ◆ Dar confianza.
- ◆ Dar autonomía.
- ◆ Dar responsabilidad.
- ◆ Dar capacidad de decisión.
- ◆ Dar espacios de participación.
- ◆ Dar amistad / comunidad.
- ◆ Dar apoyo en problemas personales.
- ◆ Dar conciencia de los problemas.
- ◆ Dar retos y desafíos.

**Motivación trascendente:** También lo veremos en la parte de Clasificación de la motivación. Por ahora, podemos identificarla como la motivación espiritual y altruista.

- ◆ Dar sentido a lo que se hace.
- ◆ Dar orgullo de pertenencia.

**16 Ayudas a la motivación:** Serían elementos que por sí mismos no provocan la motivación, pero potencian el resto de motivaciones.

- ◆ Dar respeto.
- ◆ Dar afecto / cariño.
- ◆ Dar humor y alegría.
- ◆ Dar sorpresas / curiosidad.
- ◆ Dar ilusión / pasión.



## Sección 2.-



## Toma de conciencia ¿Por qué motivar?

Este apartado es curioso, pues en él pretendemos motivarte para que motives. Así que tenemos que darte una serie de motivos para que tú tengas a hacer de tu actividad cotidiana, una fuente de motivación.

Se nos ocurren varias e importantes razones para motivar:

- La primera razón es que una persona motivada realiza la tarea mejor, más rápida y con mayor eficacia. Si la formación viene a ser como la dirección de un vehículo, la motivación sería el combustible o el motor de ese vehículo. Podríamos decir que la evaluación vendría a ser el acelerador y los frenos. Si una persona no sabe, hay que formarla; pero si sabe y no lo hace, el problema es probablemente de motivación. Esta razón sería la misma en cualquier organización (incluso en aquellas en que se recibe remuneración a cambio).
- La segunda razón es que las personas motivadas no sólo realizan mejor su trabajo sino que contagian esta forma de trabajar a los demás. Cuántas veces vemos un grupo trabajar y nos encanta el buen ambiente, la alegría y el compañerismo. Nos anima a colaborar, implicarnos e incluso formar parte. Gran parte del éxito del Escultismo es haber sabido crear comunidades donde se convive con un gran ambiente.
- La tercera razón es de coherencia educativa. Tenemos claro que nuestro trabajo con chavales consiste en enseñarles, enfrentarles a una serie de vivencias que le formen el carácter. Y esto no sólo es dar "lecciones" sino evaluar con ellos, plantear mejoras y animarlos a participar en las actividades y en su propia progresión. Les pedimos que se evalúen entre ellos y que se animen unos a otros (véase por ejemplo el caso de un Guía de Patrulla). En el caso de un Scouter, es una coherencia educativa realizar lo mismo. Si entre los adultos no somos capaces de poner en práctica lo que pedimos a los chavales, mal nos irá.
- Finalmente y no por ello menos importante, porque nos deben interesar las personas que trabajan con nosotros. Interesarnos por las personas, sus problemas, sus dificultades, sus éxitos, es trabajar por el ser humano y dejar este mundo un poco mejor que lo encontramos.

## Sección 3.-

### Clasificación de la motivación

A efectos prácticos nos será de mucha utilidad clasificar la motivación en tres tipos:

- Motivación extrínseca: Serían aquellos deseos por realizar algo a cambio de algo material (una recompensa o evitar un castigo), es decir, que la persona recibe físicamente algo que le motiva. Ejemplos pueden ser dinero, objetos, recursos, reconocimientos públicos, aplausos, o bien, evitar castigos, reprimendas, problemas, gastos, etc.
- Motivación intrínseca: Serían aquellos deseos por realizar algo por el placer interno que produce, es decir, porque nos hace sentirnos bien internamente a las personas. Ejemplos pueden ser el gusto por las cosas bien hechas, el placer de ser útil, los gustos personales, el deseo de aprender, etc.
- Motivación trascendente: Serían aquellos deseos por realizar algo de forma altruista y sin interés personal, sino por el bien del otro. Necesita una fuerte carga valórica y espiritual, ya que se basa en los valores más íntimos y personales y a la vez más bellos del ser humano. Ejemplos pueden ser el cuidado de una madre por su hijo, los voluntarios que van a otros países a ayudar o la defensa de alguien que es atacado.

Ninguna de estas motivaciones es pura, ya que todas se entremezclan. Es difícil separar el bien por el otro de la satisfacción personal. Por otro lado, aunque un voluntario no reciba remuneración, puede recibir los gastos que le origine la actividad, con lo que hay una motivación extrínseca. El ejemplo de un médico que se levante de madrugada para atender a un paciente, nos lleva a pensar que de alguna forma es su profesión (por la que recibe un sueldo y un reconocimiento), que además se siente orgulloso y feliz de ser un buen médico y ser útil y finalmente también está en su mente el deseo de ayudar a un ser humano que lo necesita.

También sería peligroso determinar que unas son buenas y otras malas. Los deseos de hacer algo no son malos en sí mismos. El problema es cuando sólo existen motivos extrínsecos (sólo me muevo si me pagan o me felicitan) o intrínsecos (sólo me muevo si es algo que me gusta).

En una organización de voluntariado, las motivaciones trascendentes deben estar presentes y ser muy importantes aunque no lo sean todo. Hay muy pocas personas (son las que denominamos santos), que son capaces de desarrollar este tipo de motivación de forma una pura.



## Sección 4.-



### Campos para poder motivar ¿Dónde?

A la hora de decidir en que campos (no usamos áreas o ámbitos, por no confundir esto con el uso de estas palabras en Programas) podemos motivar, la lista sería infinita.

Primero podríamos establecer algunas clasificaciones que combinadas debidamente pueden darnos infinitas posibilidades, según el punto de vista desde el que lo hagamos. De todas formas, podemos hacer una lluvia de ideas de campos donde motivar, no para citarlos todos o la mayoría, sino para hacerte reflexionar sobre oportunidades para poder motivar:

- **Número de personas:** Personal o Grupal.
- **Estructura jerárquica:** Subordinado, Compañero, Responsable, Colaborador, Colega...
- **Relación con la Asociación:** Educadores, Educandos, Padres, Patrocinadores, Estructuras de Coordinación, Colaboradores, Amigos, Antiguos miembros.
- **Estructuras:** Asambleas, Consejos, Equipos directivos, Cargos, Comisiones, Redes, Servicios, Departamentos, Delegaciones.
- **Actividades:** Proyectos, Juegos, Trabajos, Talleres, Exposiciones, Cursos, Pasos de Etapa, Campamentos, Salidas, Pasos de Sección o Etapa, Ceremonias, Concesión de símbolos, Progresión personal, Comienzo de la Ronda Solar, Revisión de Planes o Proyectos Anuales.
- **Momentos:** Al inicio, al final, en los momentos rutinarios, en las dificultades, programadamente, espontáneamente.

- **Proyectos:** Al soñar, al presentar a los demás el sueño, al elegir, al consensuar, al planificar, al repartir tareas o responsabilidades, al realizar actividades, al coordinar las actividades, en la evaluaciones parciales, en la evaluación final, en la celebración, al compartir con los demás el proyecto.
- **Proyecto Educativo:** Al convocarlo, al planificar como hacerlo, al analizar la realidad, al tomar conciencia de nuestro trabajo, al plantear objetivos, al hacer actividades, al evaluar las actividades, al evaluar la progresión personal, al estimular a formarse, a informarse, a asumir responsabilidades, a ayudar a los demás.
- **Formativos:** En el ámbito de las escuelas de formación: Al detectar carencias formativas o necesidades de formación, al diseñar cursos, al revisar la oferta formativa, al formar equipos de trabajo, al preparar sesiones, al convocar el curso, al recibir a los alumnos, al proponer un horario, al exponer los conocimientos, en los intermedios, al "enseñar haciendo", al reflexionar sobre lo aprendido, al evaluar el curso, al evaluar a los alumnos, al llamarlos tras el curso para darles apoyo.
- **Distancia:** Tu equipo, tu Sección, tu Grupo, tu Asociación, los Grupos (o Scouters) más cercanos a ti, los que no conoces, los más alejados, los de distinta posición, cultura, pensamientos, religión, simbología o tradiciones, los de otras asociaciones, los de otros países.

En resumen, no hay límite. En vez de preguntar ¿Dónde motivar? La pregunta correcta sería ¿Cómo hago para motivar? Pues la motivación es inherente a todos estos casos.

## Sección 5.-



## ¿Cómo puedo motivar?

Hemos dicho que motivar es dar algo. Vamos a ir enumerando una serie de "cosas" que debemos dar para motivar. Es importante saber que de cada una de estas cosas, si no se tiene un mínimo, se suele producir una desmotivación. Hay una cantidad razonable que se espera obtener y en función de que se obtenga más, se puede obtener una dosis extra de motivación.

De todas formas, lo principal es evitar desmotivar (incluso desmoralizar) a los Scouters. Así una primera opción sería estar atentos a la motivación personal y general del Grupo. Una encuesta sobre si damos suficientes "recursos" para realizar el trabajo, podría orientarnos por aquello que, en general y en particular, estamos echando de menos. Un ejemplo, podría ser el del Anexo.

Una pregunta fundamental es saber qué queremos conseguir. Es decir, qué comportamiento queremos motivar: no es lo mismo motivar la participación que la iniciativa, o el trabajo en equipo que la cohesión, por ejemplo. Por ello es importantísimo que tanto el Scouter como su Responsable tengan claro cuáles son sus responsabilidades y la forma en que se van a realizar. Esto enlaza con el Compromiso que todo voluntario debe tener. No todos los trabajos o responsabilidades necesariamente implican iniciativa, trabajo en equipo o participación.

A partir del Anexo III, vamos a ir desgranando posibles acciones que motiven la participación:

## 1. Dar información:



La información es un discreto motivador. Sin embargo, la desinformación es un potente desmotivador. Todos queremos saber lo que pasa, por lo menos en lo que nos concierne más directamente. El caso más habitual es enterarte de algo que supuestamente tenían que haberte dicho previamente a la asistencia a una reunión, por ejemplo. Es importante cuidar estos aspectos. Para ello tenemos que tener claro qué información deben tener cada una de las personas que participan en la vida del Grupo (Miembros del Consejo de Grupo, Coordinador de Grupo, Secretario, Padres y Madres, etc.). Especialmente importante es el caso de aquellos que representan al Grupo o pequeño grupo (por ejemplo, una Sección).

Es muy adecuado que hagamos un reparto de la información, ya que esta habitualmente llega a una sola persona y se transmite en bloque o no se transmite. Este reparto llevaría a tener claros los canales de información y qué criterios habría que tener para transmitir la información por uno u otro canal. Como ejemplo de canales estarían: La información de la Asociación no urgente irá al tablón de anun-

cios, teléfono, circulares, correo electrónico, entrevista personal, buzones... Como ejemplo de criterios estarían: La información de la Asociación no urgente irá al Tablón. Las de las secciones se colocaran en buzones para cada una de ellas. La información sobre problemas en una salida debe transmitirse por teléfono al Coordinador de Grupo, etc.

No es misión de este manual hacer un exhaustivo compendio de lo que sería un manual de comunicación, sino el hacemos reflexionar que todo no puede transmitirse en la próxima reunión de Consejo de Grupo, donde se informa tanto de un problema en una sección con un problema económico que no interesa al resto de asistentes. La idea es dar unas líneas generales para que cada uno encuentre la información que necesita y nada más.

Se ha dicho que la información es "poder" y es cierto. Por eso, para que nuestros Scouters "puedan" hacer su trabajo es necesario que tengan la información necesaria y suficiente. Es importante que no se sobreinforme, pues la información no deseada, además de hacer perder el tiempo, desvía de los objetivos y actividades que se llevan a cabo.

No debemos pasar este punto sin hablar (aunque sea brevemente) de otro tipo de información que a menudo circula en los Grupos Scouts y que causa un enorme daño. Son los cotilleos, tanto referentes a la vida scout como a la vida personal. Si bien es cierto que esta información informal es necesaria e inevitable si debemos cortar por lo sano, especialmente cuando lo que prima son los detalles morbosos y no la información para ayudar a los demás, por ejemplo. Existe en muchos grupos un tipo de personas especializadas en comentar (desgraciadamente exagerando la mayoría de las veces) lo que otros dicen o hacen y sus razones. Esto lleva a numerosos conflictos. Este tipo de personas no se suele casar con nadie y transmiten en ambos sentidos llevando a la confusión y al conflicto. Parece que disfrutan "manejando" a los demás. La única forma de cortar este tema es ignorar los comentarios que no se hagan donde se tienen que hacer y no el "fulanita dice esto de ti".

También son muy peligrosos los corrillos que se forman de personas que poseen información "privilegiada" sobre tal o cual tema. Es importante que los temas se traten donde se tienen que tratar y no en círculos paralelos. Es muy desmotivante enterarse que "ya se habló de ese tema en el bar" y por tanto "no hace falta tomar una decisión".

## 2. Dar formación:



Que la formación motiva es innegable, tanto por el descubrimiento de la forma más correcta de hacer las cosas, (o de nuevas formas de hacerlo) como por la convivencia con el formador y/o otros formandos, así como por los contactos con otros Scouters y otras realidades. Parece que no hay nada más "motivante" que saber que hay otros con los mismos problemas.

Para que la formación sea motivante debemos cuidar varios aspectos:

- Que el formando tenga suficientes conocimientos para garantizar que puede seguir el curso. Parece obvio, pero a veces en los cursos de formación hay gente a la que el curso le viene grande, o bien queremos explicar el Sistema de Programas a un Scouter recién llegado.
- Que no solo se ciñe al "aspecto académico" sino que cuida otros aspectos como la educación informal y personalizada. Debemos conseguir tanto el aprendizaje de conceptos y habilidades como los contactos humanos, así como dejarle bibliografía o puertas abiertas a comentar aspectos que le surjan en el desempeño de su labor.
- Que desarrolle aspectos concretos y dé ejemplos de situaciones. A veces no queremos dar recetas y esto lleva a una abstracción que no motiva. Aún a riesgo de que se copie la receta, es importante que se vea factible la aplicación de la formación. Ya vendrá luego la innovación.
- Que haya un seguimiento de la puesta en marcha posterior y un apoyo en las dificultades que puedan surgir. Trataremos este tema, posteriormente cuando hablemos de los medios y recursos.

Es importante recordar que el principal lugar de formación es el Grupo Scout y no los cursos como muchos pudieran pensar. Y el lugar concreto donde se realiza la mayor parte de la formación es el lugar de desempeño de la labor, es decir, que un Scouter de Sección aprende fundamen-

talmente cuando se reúne con el Equipo de Sección y con los muchachos y muchachas de la Sección. Por tanto, dedicar unos minutos a aclarar las cosas y a la formación, recordando para todos ciertas cosas, no sólo mejorará el desempeño de los nuevos Scouters, sino el de aquellos más antiguos que, a veces, olvidan lo más obvio.

Los cursos de formación pueden ser también una forma de motivar extrínsecamente a los Scouters. Un Scouter al que se le pagan determinados cursos, se sentirá importante así como verá la apuesta del Grupo por su trabajo y labor. Esto llevará, sin duda, a una mayor autoexigencia. A veces se manda a los cursos a los Scouters más motivados y no a los menos motivados o implicados. No es correcto premiar y castigar con cursos. En ese caso, habrá que hallar las causas de por qué no se produce esa implicación. De cualquier modo, parece necesario hacer ver el importante montante que se destina a estos cursos y la necesidad de su aprovechamiento.

### 3. Dar evaluación personal:



Una cosa parece evidente cuando se trabaja con personas. Casi todas quieren que se les diga "con sinceridad" lo que se piensa de ellas y de su trabajo. Es importante para todos nosotros conocer que piensan los demás de nuestro desempeño. Esto se hace especialmente importante cuando las cosas no salen bien.

Afortunado el Grupo que puede hablar con sinceridad de estos temas y donde se busca fundamentalmente ayudar al otro a hacer las cosas mejor. De todas formas, la evaluación personal puede ser un éxito y servir para motivar a las personas, o un fracaso que lleve a la desmotivación e incluso al enfrentamiento y al abandono del Grupo.

Para ello, aportamos aquí una serie de pautas que ayuden en esta tarea:

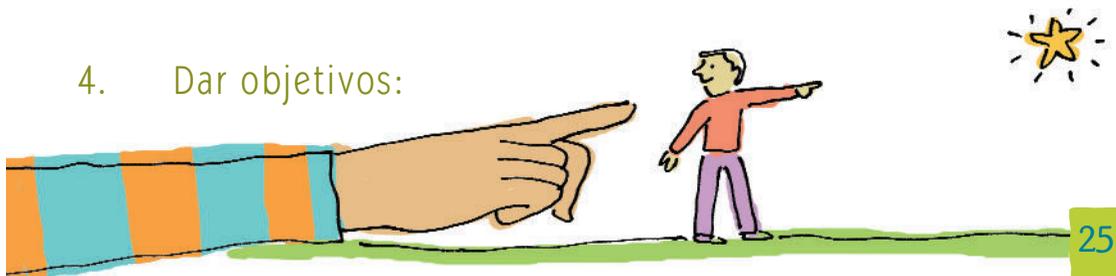
- Es importante empezar con una autoevaluación. Por muy mal que hayan salido las cosas, nadie arremete contra alguien que asume sus responsabilidades. Sin embargo, si esa per-

sona se siente atacada, difícilmente aceptará las críticas. Por ello, la autoevaluación es fundamental en esta labor.

- Realizar la autoevaluación sobre los objetivos, funciones y tareas que se encuentran en el Compromiso realizado por el Scouter. Es la única forma de concretar temas y no divagar en detalles escabrosos. También sirve para ver si el Compromiso estaba bien formulado.
- La evaluación es global y viendo los aspectos positivos y negativos. Por tanto hay que dedicar el mismo tiempo más o menos a todos y cada uno de los objetivos que se perseguían, no centrándose en uno concreto.
- Finalmente de nada serviría la evaluación si no se concretaran medidas concretas de mejora, ya sea formativas, de apoyo, de responsabilidad, etc. Una correcta evaluación personal hace ver que nuestro trabajo tiene sentido y que conseguimos los objetivos marcados, así como corregimos las desviaciones. Para ello, la evaluación debe ser periódica y recurrente (por ejemplo, trimestralmente), de forma que las acciones correctivas sean, a su vez evaluadas, en la próxima revisión.

De esta forma, la evaluación se convertirá en un poderoso motivante pues une la motivación extrínseca (reconocimiento público) como la intrínseca (sentimiento de hacer bien las cosas).

#### 4. Dar objetivos:



Los objetivos son elementos que nos permiten focalizar nuestra acción. Si los objetivos son públicos, claros y son medibles, se convierten (junto a la evaluación) en elementos que proporcionan una dosis importante de motivación.

Saber que hacemos lo correcto nos motiva especialmente, ya que no sólo nos hace sentirnos útil sino que une el reconocimiento público. No insistiremos en este aspecto, porque consideramos que se trabaja, en general, adecuadamente.

## 5. Dar evaluación grupal:



Si una evaluación personal es importante, no lo es menos una evaluación del desempeño como grupo, donde podamos conocer como estamos cumpliendo los objetivos propuestos. Esto implica también, por supuesto, la elaboración de mejoras y su seguimiento en el tiempo, tal y como se ha indicado en el punto anterior.

Es importante que tanto los objetivos como las mejoras, tengan responsables, no tanto para "echar la bronca" si las cosas no salen bien, como para poder evaluar correctamente. Si un objetivo no tiene responsable o todos somos responsables, es bastante fácil que cuando evaluemos no se haya realizado. El responsable no tiene que hacer cumplir el objetivo, sino conseguir que entre todos se consiga. Por supuesto, que simplemente poniendo un responsable no se consiguen los objetivos. Por tanto, es más una condición necesaria pero no es suficiente. Si además le añadimos un seguimiento y la descomposición en tareas más pequeñas y concretas, las posibilidades de cumplimiento se multiplican.

## 6. Dar reconocimiento:



Este es un tema al que somos especialmente sensibles. Para todas las personas sentirse valoradas es fundamental para seguir trabajando. En muchas personas no basta con saber que hacen un trabajo eficaz. Además necesitan que alguien valore ese trabajo, que le reconozca su contribución a la buena marcha o al éxito del proyecto realizado.

Pero esto no debe hacernos pensar que esa valoración o reconocimiento se puede realizar en todas las personas. Cuando somos niños somos bastante más sensibles al reconocimien-

to delante de nuestros compañeros. De alguna forma, necesitamos sentirnos reconocidos delante de ellos. En cambio, los adultos prefieren un reconocimiento más especial, es decir, algo más personal.

El reconocimiento no necesariamente consta de grandes palabras y frases. Basta a veces un gesto, un guiño, una palmada y eso sí: hay que buscar el momento oportuno. ¿Cuál es el momento oportuno? Ese que perdimos. El momento oportuno no suele llegar con antelación.

Puede ser la ocasión de la evaluación o la clausura, pero eso lleva, en cierto modo una obligación moral. Muchas veces sabemos que al final van a agradecer y reconocer el trabajo de todos los que han participado y por tanto es un agradecimiento que no motiva especialmente. Hay que ser muy habilidoso para saber citar a todos y hacerlo a la vez de forma tan particular que todos crean que se les ha hecho una especial mención. Es un arte, pero tiene su técnica y como tal puede ensayarse. A veces en estas clausuras o evaluaciones queremos decir muchas cosas de palabra y si no somos muy buenos exponiendo terminamos aburriendo. En estos casos, una pequeña historia o un gesto simbólico, pueden ser mejores que un gran discurso. Por ejemplo: "Cuando era pequeño encontré un tesoro. Descubrí que si conservaba el tesoro para mí, esté disminuí. En cambio, si lo compartía aumentaba. Después de estos días juntos, puedo decir que contigo, mi tesoro ha aumentado mil veces". Es una forma sencilla de demostrar amistad. Cuando queramos expresar agradecimiento, siempre lo haremos mejor con los sentimientos que con las palabras. Así que pocas palabras y más símbolos y gestos. Fijaros como los mimos y los payasos transmiten mucho sin usar la palabra y curiosamente lo que más transmiten son sentimientos y estados de ánimo.

Generalmente, el reconocimiento es más sentido cuando se recibe por sorpresa o de parte de alguien "que no tiene obligación de darlo" o de "quien no lo esperamos". En los scouts, esto ocurre especialmente con los más pequeños, con algún padre, una persona "supuestamente muy ocupada o con un alto cargo". Por eso, la importancia de reconocer el trabajo de las personas que ocupan cargos de importancia y con los que no nos relacionamos habitualmente es tan importante. Es tan poderosa que no concibo que no la use un responsable importante, para estimular a otros Scouters. Para poner un ejemplo, imaginemos lo que es para un muchacho de la Tropa que su Coordinador de Grupo le felicite por haber hecho un buen trabajo. Esto puede parecer casual, pero conozco a muchos Coordinadores que se informan previamente con los Scouters de qué muchacho necesita ese "reconocimiento" antes de darlo.

En el campo de los Scouters, el reconocimiento también puede no ser fruto de la casualidad. Muchos Scouters "utilizan" a los más pequeños para agradecer el trabajo de alguien. Esto es muy importante porque, además de enseñarles el valor educativo del agradecimiento, conseguimos motivar mucho a esas personas. Lo sabemos muy bien cuando enviamos a los lobatos a que agradezcan a las cocineras de campamento por la comida. Un agradecimiento de los castores levanta el ánimo de cualquiera. Así que, hay que animar, especialmente a los Scouters de las secciones menores, a que enseñen el agradecimiento y "usen" a los castores y lobatos para estos agradecimientos.



Igualmente podemos decir de los padres o de otros Scouters. Aquí añado una motivación "indirecta" que luego desarrollaré más adelante. Y es que si constantemente hablamos bien del trabajo de los demás, generaremos una fuerte simpatía hacia los demás y la posibilidad de que les feliciten. Así, por ejemplo, un Coordinador que habla bien de sus Scouters de Tropa delante de algún padre de un muchacho, aumenta enormemente la posibilidad de que en algún momento, el padre se dirija a un Scouter de la Tropa para interesarse por su trabajo y reconocerlo. También además conseguimos que los padres conozcan y valoren este trabajo. Esta es una queja que muchas veces se oye (la de que los padres no valoran nuestro trabajo) y sin embargo, podríamos mejorarla si les contáramos todo lo bueno que hacen nuestros compañeros. Finalmente, reflexionar sobre la importancia de conocer a la persona para reconocer su trabajo. El reconocimiento puede ser público o privado. Hay personas que les motiva muchísimo que les reconozcan el trabajo delante de los demás. Y es bueno que se haga de vez en cuando y otras que prefieren la "intimidad". Cuando tengamos que reconocer el trabajo de un Scouter (por ejemplo, el final de una etapa de formación) hay que hacerlo cuidando a la persona que se le da, como es, que le gusta. Buscar un momento adecuado, ya sea en público o en privado y con unas palabras o un gesto agradecerle su labor y su esfuerzo. De esta forma motiva mucho más un agradecimiento especialmente dedicado que un reconocimiento de 40, uno detrás de otro, que llegado el momento parece puro formalismo.

Hay dentro del Escultismo, momentos formales para el agradecimiento: en esos casos, lo mejor es hacerlo con simpatía, corrección y sencillez. Un acto breve, con algo de humor pero sin perder las formas es suficiente. No hay que olvidar que el reconocimiento o el agradecimiento no pueden darse sin una sonrisa, Si no te lo crees, inténtalo. Verás que es casi imposible. Pero tam-

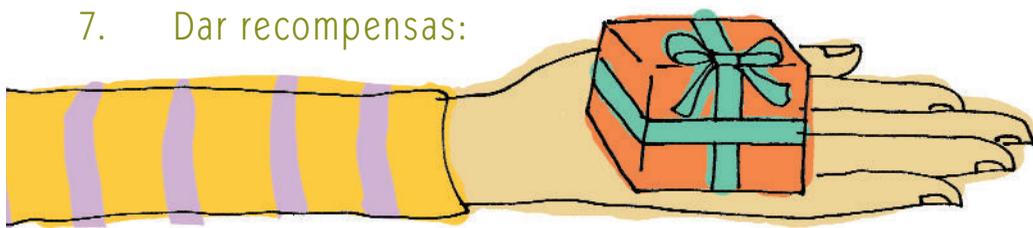
poco puede ser un desmadre. Por eso, un acto breve, simpático y correcto es un éxito garantizado. Y si por lo que fuere, son muchas las personas a reconocer, lo mejor es dividir el acto en dos, de forma que todos tengan una parte de ese agradecimiento. Por ejemplo, si vamos a reconocer el trabajo de todos los antiguos Scouters del Grupo (y son muchos) podemos agruparlos por etapas (el comienzo del Grupo, el crecimiento, la madurez, nuestros días) de forma que todos tengan su momento de gloria.

También es importante el reconocimiento colectivo. Pero este reconocimiento es más efectivo si somos capaces de darlo identificando al colectivo con "algo". Por ejemplo, "quiero agradecer especialmente a los profesores de este curso por el ejemplo y la dedicación demostrados durante él" ó "El equipo de Scouters de Unidad ha realizado un trabajo enorme, especialmente por las dificultades que preveíamos a principio de la Ronda".

Este agradecimiento público también puede ser expresado en forma anónima, aún cuando conozcamos a las personas que lo realizaron: "Anoche, mientras todos dormíamos, alguien se dio cuenta que el viento podía tirar el mástil y lo aseguró. Quiero agradecer a todos los que ayudaron en esa tarea, por dejar la comodidad de su saco por el bien del Campamento". Esto además generará una corriente de simpatía y curiosidad que acabará (probablemente) magnificando el agradecimiento (especialmente entre los más curiosos que suelen ser los más pequeños).

Finalmente es importante concretar el agradecimiento. Decir claramente por qué se da y que circunstancias han motivado que el esfuerzo haya sido mayor.

## 7. Dar recompensas:



Gran parte de lo dicho en "dar reconocimiento", lo podemos aplicarlo en dar recompensas. En realidad, la diferencia sólo es la entrega de algo material. Mientras en el reconocimiento "sólo" damos sentimientos, palabras, emociones, agradecimiento, cariño, etc., en la recompensa añadimos un bien material.

En nuestra realidad es claro y evidente que el término recompensa no se refiere a dinero, ni a un bien material importante por su valor económico. Esto es coherente con el tipo de trabajo y las personas que tenemos. Por eso, generalmente serán "pequeños" distintivos, regalos, símbolos, sorpresas, detalles... Lo importante, por supuesto no es el valor monetario sino el sentimental.

Lo sabemos muy bien cuando enviamos a los lobatos a que agradezcan a las cocineras de campamento por la comida, regalándoles Dios sabe qué "horrible" manualidad que luego pasará a engrosar una de las principales estanterías de la casa de aquella madre. Y eso que, a lo mejor, no lo había hecho ninguno de sus hijos, sino uno de los pequeños de "su otra familia".

Dado que como decíamos, dar recompensas es similar a dar reconocimientos, te aconsejo que vayas al punto anterior y lo leas o releas con "los ojos de la recompensa". Aquí vamos a reflexionar sobre los aspectos más propios de las recompensas.

Hay varios tipos de recompensas:

- Elementos simbólicos que tiene interés generalmente para la persona que lo recibe, pero más por su significado que por su propia naturaleza: Puede ser un recuerdo personal, un objeto del lugar de un encuentro, una carta,....
- Elementos simbólicos con un "código propio": Es decir, son elementos que no sólo son "entendibles por mí", sino también por cualquiera que conozca el código. Por ejemplo, si cada mes, elegimos a la mejor patrulla y le damos un símbolo (por ejemplo, una cinta de color rojo) para que la lleve en el banderín durante ese mes, todas las demás patrullas y los que lo conozcan sabrán cual es la mejor patrulla de ese mes.
- Premios, Diplomas, Placas, etc. Son elementos que premian o agradecen un comportamiento. Suelen llevar explícitamente una leyenda que indica quien lo concedió a quien se le concedió y por qué.

Los tres tipos de recompensas se han usado y creo que con acierto en el Escultismo. Sin embargo, parece que últimamente el simbolismo se está perdiendo en muchos aspectos. Es curioso que en nuestra sociedad donde cada vez se usan más amuletos, piedras, sortilegios y conjuros semi-mágicos, nosotros estemos perdiendo buena parte de esos símbolos. La infancia y la juventud en

menor medida es una etapa donde lo simbólico y fantástico tiene su espacio propio. No es aquí donde podemos ni decidir, ni reflexionar eso, pero te agradezco que me hayas permitido hacer esta reflexión.



Los elementos simbólicos personales tienen mucho poder: pueden ser dados por una persona o un grupo y a una persona o un grupo. En mi experiencia destacaría como un potente motivador las notas personalizadas. Cuando quieras decirle a alguien unas palabras de ánimo, mejor que nada es escribirlas en un papel y dársela. Yo acostumbraba a hacer esto en los campamentos con mis escultas. AL final de cada campamento les daba unas cuantas líneas (no más de diez) donde les decía algo bonito, estimulante, desafiante... A cada uno, según Dios me daba a entender. Puedo decir que me he quedado perplejo de saber que casi todas esas notas, no sólo no se han perdido (yo por supuesto he olvidado su contenido), sino que algunos muchachos las siguen conservando y lo que es para mí más asombroso leyendo de vez en cuando.

Igual ocurre con las firmas y las despedidas que nos hacemos en los cuadernos de caza, tras un campamento o una actividad. Son unas breves palabras que podemos recordar pasado el tiempo y donde expresar nuestros sentimientos de ánimo, amistad, etc.

También podemos hacer lo mismo con algún símbolo (piedra tallada, manualidad etc.). Es el caso que hablábamos del regalo de la Manada a las cocineras. Es importante realizar esto con cierta frecuencia. Hay personas que guardan las entradas de cine o los billetes de algún viaje para recordar las sensaciones. Igual puede ocurrir con las fotos. Así que una buena idea para animarnos es recoger pequeños objetos que ordenados en algún sitio nos traigan a la memoria sentimientos de un momento de nuestras vidas. Así conozco scouts que recogen cenizas o guardan palitos de su Vela de Armas o "veneran" su primera pañoleta. Pues al igual que hacemos con nosotros, podemos ayudar a los demás.

El caso de los símbolos con código es muy parecido. La única diferencia es que como grupo definido tenemos que acordar un código que sea conocido por todos aquellos que lo componemos. En este caso, animaría a los Grupos a tener símbolos propios que motiven y favorezcan la vinculación de las personas con los proyectos. Esto ocurre en todas las organizaciones y generalmente es independiente del valor material o económico del objeto.

El último caso de premios, podemos dividirlo en dos: Aquellos premio que damos a las personas periódicamente, como pueden ser unos premios de campamento o de Ronda Solar y aquellos que se conceden sin periodicidad fija e incluso son extraordinarios.

En el caso de premios periódicos, suelen ser esperados por todos. Esto hace que todos estén pendientes de ellos. Es fundamental cuidar elementos como la justicia, la equidad, etc. Cuando se den los premios es necesario aclarar si concurren circunstancias especiales que hacen que ese premio sea especial. Por ejemplo, se concede el premio de Mejor Scout de Campamento a tal persona por su esfuerzo y dedicación para con su Patrulla. De forma que nadie se sienta herido y quede desmotivado. Si es necesario, se pueden instaurar en el mismo momento nuevas categorías que suplan los empates o las diferencias muy ajustadas. Muchas veces estos premios son bromas o se dan, no al mejor, sino al más "tomasito", al "lobato torpón", etc. Hay que tener cuidado porque si son motivo de broma y para recordar lo que pasó en una situación concreta pueden ser útiles para traer a la mente los sentimientos que generó esa situación. Me explico: si damos un premio al "listo de la marcha" que se comió las galletas del resto de la Tropa podemos traer a la memoria lo bien que lo pasamos. Es importante cuidar que nadie salga herido.

Otra opción puede ser dar premios a todos, entregando un diploma con una característica propia de ese campamento. Esto se convierte en un elemento simbólico para la persona que lo recibió como comentábamos antes.

Nunca está de más agradecer el trabajo de las personas (pequeños y mayores) que hacen cosas por nosotros. Sabemos que nuestra Ley dice que hacemos las cosas "sin esperar recompensas", pero no "sin recibir recompensas". Así que hagamos cosas, sin esperar por ello que nos den nada, pero demos nuestro agradecimiento y algún pequeño objeto simbólico a quién está haciéndonos un gran servicio.

Y ahora llego a la hora de poner en práctica esto con los Scouters. A veces, algunos Scouters han trabajado varias Rondas Solares con un Grupo o una Sección y es necesario ser agra-

decido. Muchos antiguos Scouters con los que hablamos han dejado un Grupo sin recibir un merecido homenaje, una placa, una felicitación por Navidad, un "nos acordamos de ti aunque no estés". Y no sólo al final de su trabajo. No sugiero que vayamos dando "medallas al trabajo" sino que sepamos agradecer de forma simbólica, con cariño y humor el trabajo de estas personas. Deja volar tu imaginación y piensa en esa persona e inventa una "condecoración" que creas que le va a motivar y "nómbralo" como "Servidor de los demás", "Caballero de la Orden del Servicio al Próximo" o lo que se te ocurra. Busca un pequeño símbolo y piensa que las cuentas que llevamos algunos al cuello se hicieron con unos trozos de madera y unos cordones de botas militares. O las pañoletas salmón se hicieron con camisas viejas (por eso tienen dos colores, uno al derecho y otro en el revés). Y han llegado a ser un símbolo Scout internacionalmente admitido y con una capacidad de motivación muy importante. Tampoco hace falta que se instauren miles de estos símbolos, pero ¿quién sabe? Alguien puede cuajar en tu ámbito de actuación y motivar a muchas generaciones.

## 8. Dar soluciones / herramientas



Entendemos por soluciones la aplicación concreta a un problema. Así, los Scouters necesitamos muchas veces comentar nuestras ideas y problemas con los demás. Esto generalmente se hará de forma informal, siempre que los Scouters se conozcan. Si la confianza entre ellos fuera escasa, puede promoverse buscando la comunicación de experiencias por parejas, o pequeños grupos. También pueden ponerse ejemplos o pequeñas historias a modo de ¿qué harías si...?. O buscar soluciones a problemas jugando con ideas factibles y algunas un poco locas, a manera de tormenta de ideas.

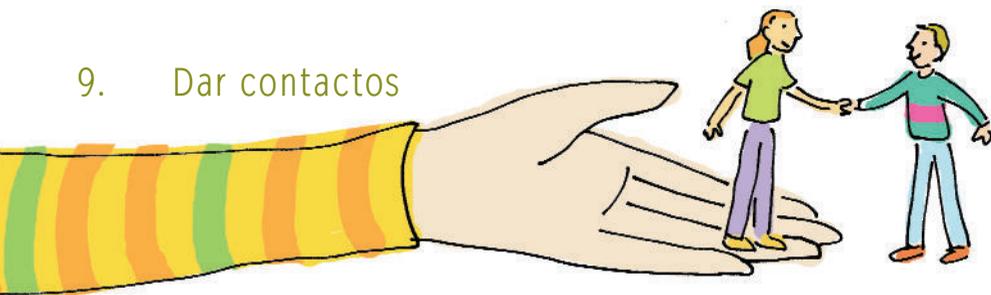
Esto facilita el conocimiento entre los Scouters, suele ser divertido y permite sentirse apoyado en tu labor como Scouter.

En muchos casos es necesario encontrar una persona concreta que sirva de apoyo para los problemas de desempeño del Scouter. Esta persona debería estar especificada en el Compromiso. En caso de que no se especificara nada, la persona más indicada para apoyar la labor de un Scouter es la persona de quien depende. Por ejemplo, el Coordinador de Sección respecto a los Scouters de

Sección. Es importante que este apoyo no sea sólo del tipo "aquí estoy yo para lo que necesites". Si no que haya una cierta proactividad, de forma que se pregunte si necesita ayuda en algo.

Como en el caso de medios y recursos, lo motivante no es sólo la solución concreta, sino el proceso de apoyo, la sensación de que no estás solo y la vinculación interpersonal.

## 9. Dar contactos



A veces olvidamos una cosa tan sencilla como integrar a las personas en los nuevos cargos. Y una parte de esta labor es presentarles a las personas con las que se va a relacionar. El contacto humano abre muchas puertas y la presentación no sólo tiene que quedar en citar los nombres y un apretón de manos. Conozco auténticos especialistas en presentar a las personas. La técnica que usan es bidireccional, pues estamos presentando a ambas personas. Ellos citan alguna cualidad de cada uno de los presentados o bien citan en que trabajan, en que están interesados, por qué es importante para ambos que conozcan. Al ser un elogio en público (aunque un público reducido), y ante un desconocido hay que ser muy cauteloso y hacerlo sin avergonzar a ninguno. Para ello, es fundamental conocer como son cada uno y las reacciones que puedan tener. Aunque si el elogio es merecido y exacto pocas veces podrá uno avergonzarse de algo que ha hecho.

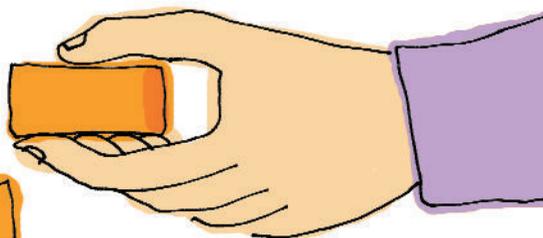
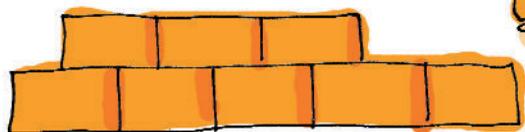
Un ejemplo podría ser: "Antonio, te voy a presentar a María que sé que te va a encantar porque está trabajando en una Tropa como la tuya y con un gran éxito. Su tropa ha crecido este año y cada vez los niños están más contentos. María, el Grupo de Antonio trabaja también en una zona marginal y él es el "alma mater" del Grupo. Si vieras como le admiran los chavales. Estoy seguro que podéis intercambiar experiencias y ayudar a todos los que trabajan en este tipo de Grupo".

No es una presentación extensa ni compleja. Simplemente se citan los datos más importantes o interesantes y se genera una corriente de simpatía y admiración mutua que motiva a cada uno y la naciente relación. A veces la motivación consiste en darle contactos como otro tipo de recursos. En estos casos también es recomendable hablarle a la otra persona de quién es la persona que se

va a poner en contacto con ella, para que no le pille por sorpresa y el buen concepto que tenga de ella facilite la relación.

Una forma de generar una magnífica motivación muy sencilla es hablar bien de la gente. Esta es una práctica sencilla, barata, simple y muy eficaz. La persona que habla bien de otros genera confianza, simpatía, amistad. En cambio la persona que sólo critica o descalifica, suele generar el sentimiento de que no es fiable (puesto que no lo dice delante del criticado) y no es aconsejable su compañía (ya que cuanto más sepa de nosotros, más hablará mal de nosotros a los demás). Esto es claramente desmotivante. Por eso, alabar a los demás, resaltar sus cualidades, especialmente cuando no están delante es generar motivación en los demás.

## 10. Dar medios / recursos:

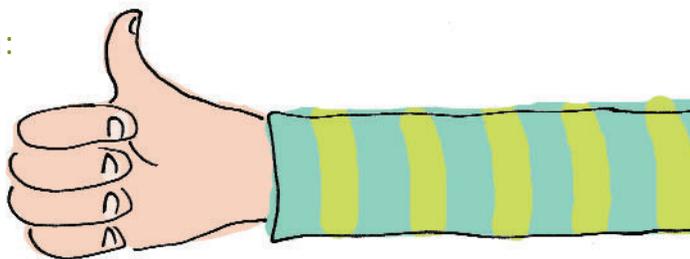


Los medios o recursos no son de por sí unos motivantes. Lo que sí es cierto es que sin medios ni recursos es más difícil trabajar. Como en algunos elementos anteriores nos remitimos al compromiso donde se debería haber indicado con que medios y recursos se cuentan. En muchos casos, estos medios son bastante simples, sin necesidad de grandes gastos: Una buena biblioteca y un buen aprovechamiento del presupuesto de Grupo, nos permitirán hacer maravillas. Es importante hacer ver que la virtud de la austeridad no nos debe impedir llevar a cabo los objetivos.

Si es importante elaborar previamente los criterios de reparto del presupuesto. Como siempre, una buena planificación ayuda a evitar problemas y desmotivaciones. Sean cuáles sean los criterios, es importante que los Scouters sepan con antelación el presupuesto y los medios con que cuentan, así como que cosas puede el Grupo abonar y cuáles no. Así se evitarán problemas, confusiones, agravios comparativos y demás.

Es cierto que nadie se va a hacer rico en el Escultismo, pero también que muchas veces los gastos, las facturas y demás ocasionan muchas confusiones y problemas que terminan por desmotivarse. En la mayoría de los casos no es la cuantía del gasto, sino la sensación de injusticia o engaño. Por eso, es muy importante prever las consecuencias y aclarar las cosas previamente.

## 11. Dar confianza:



La confianza es uno de los mayores motivadores que existen. Ya lo indicaba el propio Baden Powell. Motiva tanto que confíen en ti para una tarea, como poder confiar en otra persona. Sin embargo, no se refiere a una confianza ciega. Ni del tipo "Confío en ti" seguido de la suelta de un problema, ni del tipo "Tú confía en mí" seguida de un silencio.

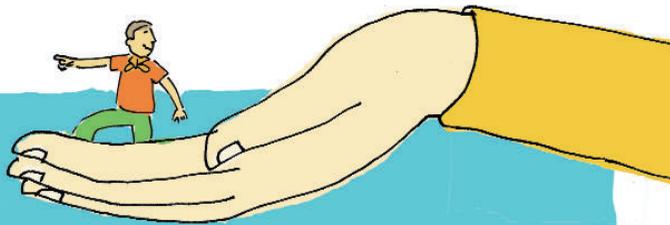
La confianza es una virtud que se construye muy despacio con el día a día y sin embargo bastan unos segundos para que se quiebre para siempre. Por tanto, no es algo para jugar. Si encargamos a alguien un trabajo "confiándole", es importante darle apoyo, medios, autonomía y reconocimiento a su trabajo. La confianza no está reñida con las preguntas sobre como se lleva la tarea. Muy al contrario, el interés, refuerza al preguntado y sirve para aclarar dudas y mostrar apoyo, si se hace correctamente.

Por estar relacionada con ella, es importante aclarar que la delegación de una tarea nunca es de la responsabilidad, por tanto debemos hacer un seguimiento y dar los medios, información, etc. para conseguir el objetivo.

Igual ocurre con la confianza del tipo "fe del carbonero". Si hay confianza es innecesario ocultar las cosas y los ocultismos suelen generar más desconfianza. Lo más importante de un Scout es que se pueda confiar en él, así que no demos lugar a que esto se rompa.

Muy relacionados con la confianza, son los elementos que siguen: la autonomía, la responsabilidad, y la capacidad de decisión.

## 12. Dar autonomía:



La autonomía es signo inequívoco de confianza en una persona y por tanto, motivador de por sí. Sin embargo no nos referimos al concepto de autonomía política con los conflictos de competencias. En este caso, nos referimos a la capacidad de una persona de actuar con independencia. Es importante indicar que es necesaria la confianza y garantizar que la persona autónoma comprende el trabajo y tiene los recursos para realizarlos. Además es fundamental que esa persona haya interiorizado los valores del Escultismo, por lo que la autonomía debe concedérsele a Scouters con mucha experiencia. Estarían en este caso, el encargo de trabajos o responsabilidades concretas. Cuanto más se detallen mejor.

## 13. Dar responsabilidad:



Otro signo de confianza es la cesión de determinadas responsabilidades concedérsele a Scouters con mucha experiencia. Estarían en este caso, el encargo de trabajos o responsabilidades concretas. Cuanto más se detallen mejor.

## 14. Dar capacidad de decisión:



Es importante prever que tipo de decisiones y de que forma se van a ceder. Sin ánimo de contradecir estatutos y reglamentos, la capacidad de decisión es un motivador de primera. Poder decidir sobre aspectos de la vida de Grupo, motiva a la participación, la mejora, etc.

Las comunidades de Scouters o cualquier otro grupo humano en el Escultismo, tenemos muy asimilado las capacidades de decisión, pero a veces pensamos que las cosas se solucionan votando y dejando una mayoría y una minoría. Esto es peligroso, si la minoría se considera perjudicada, y muchas veces se repiten votaciones según los asistentes y se ven posturas enfrentadas en un tema, cuando las diferencias estaban en otro tema. Todas estas posibilidades y alguna más ocurren por pensar que con una votación se arreglan las cosas. Por eso, lo principal es trabajar por el consenso. Aplazar, en la medida de lo posible, decisiones que aunque saldrían por votación mayoritaria, cuenten con una minoría importante. Posteriormente se hablaría o se formaría una comisión para intentar establecer una solución que sea aceptada por la gran mayoría. No pasa nada si hay alguno (mientras que no sea el mismo siempre) que no está de acuerdo, pero debe intentarse el máximo consenso. Si las decisiones son urgentes y no hay consenso, la decisión debe tomarse.

Pero debe asumirse que una minoría importante en contra puede estar dispuesta a boicotear otras votaciones. Todo dependerá de cómo se haya asumido la pérdida de la votación. A modo de ejemplo, un curioso sistema para favorecer el consenso y que puede servir como elemento de debate:

## 15. Dar espacios de participación:



La participación es un motivador indudable. Lo principal es tener cuidado con inhibir inconscientemente la participación. Si los que más participan, terminan haciéndose cargo de todos los problemas, probablemente la participación sea mínima. Por tanto, deben repartirse las responsabilidades entre todos, en función de las posibilidades de cada uno y confiando en todos.

La participación se inhibe mediante la restricción horaria, las discusiones eternas, los "diálogos de sabios", etc. Es importante dedicar el tiempo necesario a cada tema sin que se alarguen algunos y otros sean casi inexistentes. Así mismo, intentar ceder la palabra a los que menos hablan en detrimento de los eternos discutiadores. También es importante rebajar el nivel de algunas discusiones para que todos se enteren y no haya autoexclusiones.

Especialmente cuando los grupos son muy numerosos, es importante dividirlo en pequeños grupos que faciliten la participación y el intercambio de ideas. Recordad que uno de los principales puntos del Método Scout es la "Vida en pequeños grupos".

Un ejemplo de sistema de participación y consenso puede ser el que se muestra en el Anexo IV. La dificultad para alcanzar acuerdos, lejos de impedir el funcionamiento, hace que todos tiendan a colaborar y que los pasos que se den sean tan firmes que difícilmente se da marcha atrás a una decisión.

## 16. Dar amistad / comunidad



Una de las cosas que más motivan a los Scouters del Escultismo es su capacidad de crear pequeñas comunidades de amigos que terminan siendo casi lugares para vivir. Esto facilita la ayuda mutua, la amistad fuera del trabajo scout y las relaciones humanas entre Scouters. Pero también puede ocasionar la exclusión de aquel/aquellos Scouters que no estén integrados. Cuidando que haya actividades donde todos los Scouters participen, no parece especialmente problemático, sino todo lo contrario.

La idea de Comunidad de Scouters, no es incompatible, ni mucho menos, con la amistad que podemos encontrar en otros Scouters de otros Grupos y en muchos lugares lejanos. La experiencia de conocer a otros Scouts en otros países es una de las mejores experiencias que puede tener un Scout. Actualmente las posibilidades técnicas, especialmente Internet, permiten hacer una fácil realidad esto, mediante correos electrónicos, foros, páginas Web, etc. Tradicionalmente la participación en JOTA (Jamboree on the Air, para radioaficionados) y ahora en JOTI (Jamboree on the Internet), permite esta realidad durante un fin de semana.

Sin llegar tan lejos, la participación en actividades entre Grupos de la misma localidad o de otra, y los encuentros provinciales, regionales o nacionales, por ejemplo, facilitan esta tarea de tener amigos en todos sitios.

## 17. Dar apoyo en problemas personales:



Decimos muchas veces que los scouts somos una gran familia y esto es más evidente cuanto más íntima es la unión (en el Grupo). Dar apoyo en los problemas personales es una de las competencias típicas de una familia. Además es casi exclusiva de las familias y de los amigos. Y nosotros somos las dos cosas. Además sabemos que los lazos en el seno de los Grupos son muy fuertes y podemos ayudar especialmente cuando las otras dos fuentes de apoyo son las causantes de los problemas (problemas de familia, de amigos, de pareja).

De todas formas son necesarias dos premisas para ayudar:

- La primera es un conocimiento con cierta profundidad de la intimidad de la persona. De tal forma que para poder ayudar hay que saber cual es el problema, como es la persona, conocer a otros implicados, etc.,
- La segunda es tener la confianza de la persona, es decir que esa persona de alguna manera nos "pida" ayuda. A veces no es una petición formal, pero lo percibimos.

Vamos a analizar ambas un poco más detenidamente.

### 40 A Conocimiento de las personas

El conocimiento de las personas es fundamental, Muchas veces trabajamos en un Grupo con otras personas y no conocemos su familia, su trabajo, sus estudios. Esto hace que no comprendamos muchas situaciones. Especialmente aquellas personas cuya labor es motivar (que como hemos visto son casi todas, pero especialmente los que coordinan personas), deben conocer estos detalles. Es como si un Scouter de Tropa no conoce la realidad familiar o como van los estudios de un muchacho de la Tropa. A esto pueden ayudar dinámicas generadas (los famosos juegos de conocimiento) y sobre todo el interés personal. Charlas sobre lo que hacen las personas, sus gustos, sus intereses,

sus proyectos personales, además de acercarlas, probablemente las haga comprenderlas mejor. Si además podemos conocer a su familia, ir por su lugar de trabajo, ir a su casa, aún mejor. Por supuesto, esto no debe ser una obligación, sino una puerta permanentemente abierta. Y además debe realizarse constantemente, preguntando por como está su familia, que tal su trabajo, etc. Una fuente de información que muchas veces cerramos es cuando un Scouter altera su forma habitual de comportarse (por ejemplo, empieza a faltar a las reuniones, o lo notamos más nervioso o distraído). La forma correcta de abordar estas situaciones es ser empático y tratar de ponerse en su lugar. ¿Y como podemos ponernos en su lugar, si no conocemos su problema? En vez de acusarlo de falta de compromiso (habitualmente ante el resto de Scouters), considero que sería mejor acercarse a él, llamarlo por teléfono, tomar un café y abordar la situación con tacto. Antes de hablarle de hipótesis o de diagnósticos de la situación, expongámosle los hechos y escuchémosle. Sin prejuicios (juicios previos). Sin saber de antemano lo que nos va a contar ni si son excusas o problemas.

"Carlos, he visto que en el último mes has faltado a varias reuniones y no es un comportamiento habitual en ti. Estoy preocupado por si tienes algún problema y puedo ayudarte. Si quieres comentarme algo". En estas frases hay hechos (has faltado), sentimientos positivos (preocupación), disposición (por si puedo ayudarte), derecho a la intimidad (si quieres comentarme algo) e incluso si se me apura hasta cierto elogio (no es un comportamiento habitual de ti) y estímulo (implícitamente esperamos más de ti, queremos que vuelvas a ser el que eras). Estas "reuniones personales" deben ser preparadas cuidadosamente. No se pueden dejar a la improvisación. Nos jugamos un Scouter enfadado o un Scouter agradecido.

No hay que recurrir a los cotilleos o rumores. Incluso esperar a que esto ocurra es complicar el problema. Debemos comprobar hechos y no opiniones (y mucho menos en un rumor). Contrastar opiniones sin levantar sospechas y tener hechos contrastados antes de hablar. No podemos comenzar diciendo: "me han dicho...", "se comenta en el Grupo", "ha llegado a mis oídos". Podemos hablar de "hay un malestar en el Grupo (si lo hay)", "estoy preocupado por esto", "me gustaría conocer tu punto de vista sobre el tema", etc.

## B Confianza y petición de ayuda

Una buena forma de mantener la confianza es mantener la confidencialidad (probablemente ambas palabras provengan de la misma raíz). No hace falta que vayamos aireando los problemas

personales. Se pueden dar explicaciones diciendo que una persona está atravesando ahora mismo un problema y que se le está ayudando y no hay que entrar en más detalles. El scout es digno de confianza.

También es importante respetar que algún Scouter no nos quiera comentar cual es su problema. Hay algunos problemas que pueden ser difíciles de contar para determinadas personas. En este caso, lo importante es acordar con él una modificación (si es que hace falta) de su nivel de compromiso, de manera que quede explicito aún sin saber la causa, si va a faltar, si va a reducir su participación etc.

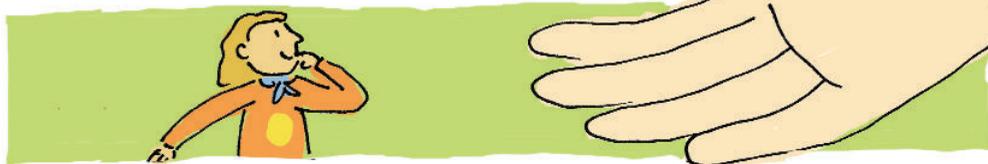
Para hacer ver si podemos ayudar, lo mejor es preguntarlo: "¿Puedo (o podemos, puede el grupo, los Scouters,...) ayudarte de alguna manera?". Si la respuesta es convincente, pues estamos en la certeza de ayudarlo o no. Habitualmente habrá dudas en la respuesta. La falta de seguridad puede indicar que no sabe si pedirla, no quiere molestar, no sabe como se puede ayudar, etc. Si vemos titubeos, podemos insistir "¿Estás seguro que no podemos ayudar?". Es una forma de insistir para aclarar la causa de su titubeo, pero que no debe ser machacona.

En cualquier caso y sea del signo que sea la respuesta, lo que siempre podemos hacer es acompañarlo, con nuestro cariño, respeto, comprensión. En cualquier situación problemática eso siempre viene bien. Intentar no dejarlo sólo, si no que siempre reciba el cariño de los que le rodean. Pero cuidando guardar la intimidad y las formas. La mano izquierda aquí es esencial.

Pase lo que pase, es importante hacer un seguimiento (llamarlo de vez en cuando, reunirnos con él, etc.) hasta asegurarnos que el problema está resuelto y la motivación del Scouter está a tope. Si hemos gestionado bien el tema, el problema personal habrá servido para acercar más el Scouter al Grupo.

Igual que hemos hablado de la motivación delegada, podemos hacer que otras personas ayuden en esta tarea aún sin saberlo. "Usar" a los pequeños, generar cariño, comprensión, respeto hacia esa persona lo podemos hacer respecto al resto de Scouters y de chavales. Lo ideal es que nadie interfiera ni hiera más a esa persona que probablemente le gustaría rendir como siempre.

## 18. Dar conciencia de los problemas.



Muchas veces intentamos ocultar los problemas a los Scouters, especialmente a los nuevos para no desmotivarlos, pero acaban descubriéndolos y realmente se desmotivan. Tenemos que pensar que si nosotros conocemos los problemas y no nos desmotiva, no tiene porqué pasar una cosa distinta con otros. Es más a veces puede servir de desafío, como veremos más adelante.

En cualquier caso, si el Scouter se desmotiva por conocer los problemas, también somos conscientes nosotros de este problema con anticipación, pudiendo tomar medidas, cuanto antes (ayudarlo, motivarlo, sustituirlo si no lo acepta, etc.) Conocer los problemas es básico para poder resolverlos.

## 19. Dar retos y desafíos:



Hay muchas personas, yo creo que la mayoría, para los que un reto es causa de motivación. Si no es así, probablemente es por alguna causa de fuerza mayor o porque sus experiencias de probar cosas nuevas han sido desafortunadas. Lo que sí es distinto según la persona es el tipo de reto. Hay algunas que se crecen ante los que a priori pueden parecer "imposibles" o "muy difíciles" y en cambio otras se paralizan. Igualmente determinados retos fáciles en principio, pueden no motivar. A este respecto podemos recordar la fábula de la carrera entre tortuga y la liebre, donde lo que hay esencialmente no es un problema de holgazanería o tenacidad (que también) sino un problema de motivación. Al final el "lento" motivado "corre más" que el "rápido" sin motivación.

Así pues debemos cuidar que retos ponemos a que personas. Lo ideal es que el reto sea desafiante para todas. Y para el Grupo. Podemos intentar sondear si el reto (por ejemplo, los objeti-

vos de una actividad) es un desafío o no para cada uno o para la mayoría de los Scouters. Una buena medida es dividir el reto en partes más pequeñas que faciliten la permanente motivación y demuestren las capacidades del grupo progresivamente. Aunque soñemos con llegar a la cumbre es importante que nos centremos en los puntos que vamos subiendo.

Además no basta con dejar el proyecto, objetivo o sueño desafiante en una nebulosa. Las evaluaciones parciales y si no, el constante replanteamiento de donde estamos respecto adonde estamos nos pueden ayudar a motivar a las personas. Pondré un ejemplo:

"Muy bien, chicos, veis como podíamos llegar a comer a la fuente. Ya me veo en lo alto de la cima con el mundo a mis pies".

Evidentemente la consecución de objetivos parciales "hace más factible" la consecución del objetivo final. Este punto es muy importante porque a menudo nos planteamos objetivos a largo plazo (por ejemplo educativos de una sección) y empezamos el trabajo con ilusión. Pero el día a día nos hace caer en la rutina y perdemos el norte de adonde vamos. Hay que evaluar periódicamente y no para centrarse en lo que falta por hacer, sino principalmente en lo que hemos hecho y si no es por nuestro esfuerzo no lo hubiéramos conseguido. Esta evaluación "en positivo" se echa mucho de menos en muchos grupos.

## 20. Dar sentido a lo que se hace:



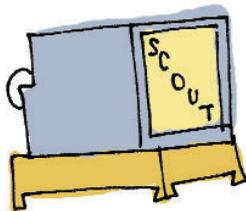
Si hay algo que muchas veces no hacemos, siendo esencial es darle sentido a lo que hacemos. Esto no quiere decir que no lo tenga, ni que lo hayamos perdido, pero la realidad es que las actividades del día a día muchas veces no nos dejan sentido para la reflexión. Y es importante, de vez en cuando, encontrar momentos para la reflexión en común. Esto no sólo proporciona elementos por la propia reflexión, sino que también nos permite conocer, comprender las escalas de valores de los demás y sentirnos parte de un proyecto común mayor.

Desde reflexionar por qué hacemos las cosas, hasta buscar momentos cargados de espiritualidad o potenciar los que ya existen (por ejemplo, las Velas de Armas) con conversaciones donde los Scouters se den sentido unos a otros. Podemos utilizar textos de apoyo, lanzar preguntas o dejar campo libre a la expresión.

Estas actividades pueden parecer que no son necesarias para algunos Scouters, pero en general, permiten mantener un espíritu común y suelen ser del agrado de todos si el nivel de comunicación y sinceridad que se alcanza es importante.

La función de estas actividades es aumentar la motivación trascendente tanto personal como colectiva.

## 21. Dar orgullo de pertenencia:



El orgullo de pertenencia es un potente motivador. Todos nos hemos sentido orgullosos (en el buen sentido de la palabra) cuando leemos el nombre de nuestro Grupo / asociación o una historia de un Scout que salga en la prensa. Incluso seguramente hemos buscado el nombre de la Asociación en alguna convocatoria para sentirnos orgullosos si la encontramos o confundidos e incluso decepcionados, cuando no la hayamos.

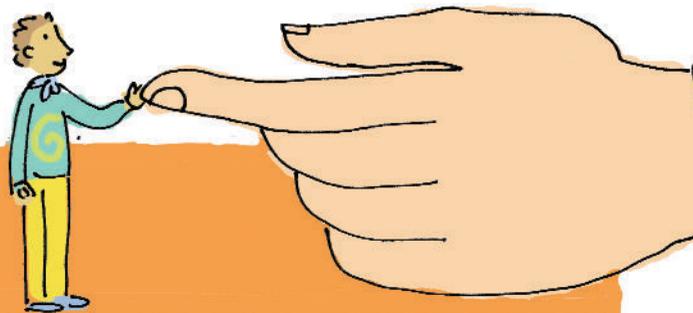
Sentirse parte de un gran movimiento que trabaja por unos ideales tan nobles en tantos países, es motivo de orgullo. Esto también puede y debe comunicarse. No somos islas en el mundo, sino más bien gotas en un mar de gente que pretende "dejar este mundo un poco mejor".

Las actividades en que participan varios Grupos pueden hacernos recordar esto especialmente cuando tenemos experiencias con scouts muy distintos (otros países, otras costumbres,...). Es la base de los campamentos internacionales y Jamborees, de los que hay cientos al cabo del año. Sin llegar tan lejos, la participación en actividades entre Grupos de la misma localidad o de otra cer-

cana o entre Grupos de varias Asociaciones, nos puede ayudar a sentir la realidad de pertenecer a la mayor organización mundial de juventud.

Hay que tener cuidado con exacerbar el orgullo de pertenencia especialmente cuando se hace frente a otros. Por ejemplo, mi Grupo, frente a otros Grupos, mi Asociación frente a otras. Recordemos que el Escultismo pretende que a partir de la lealtad y el trabajo concreto dentro de nuestro espacio local, construyamos una hermandad mundial. De hecho, la participación en actividades con otros es una buena manera de trabajar para evitar ese "frente a otros" y por un mejor Escultismo desde tu realidad. Habitualmente los Grupos más cerrados son los que sólo sienten ese orgullo de pertenencia, ya que no se sienten tan ligados a otras realidades mayores y no se enriquecen con el contacto con otros Grupos.

## 22. Dar respeto:



Dar respeto es una de las cuestiones fundamentales al motivar, pero no por sí mismo, sino como potenciador de las demás. De hecho es más bien un "factor higiénico", de forma que su ausencia inhibe la motivación. Sin respeto no vamos a ninguna parte. Este respeto debe darse en los pensamientos, las formas de vestir, la forma de hablar, etc., pero también en las normas que nos ponemos. Todo puede hacerse siempre que no vaya en contra del Espíritu de la Ley Scout y de las normas de convivencia que nos hemos dado.

En muchos casos el respeto es cuestión de formas. Para los que dirigen, hay que ser sensibles a los gustos y realidades distintas de los dirigidos. Si no es esencial algo, dejemos que cada uno lo haga como crea (aunque recomendemos una forma). Para los dirigidos es una cuestión de lealtad. Estemos o no de acuerdo, si se ha acordado una cosa debemos ser consecuentes con ella, aunque trabajemos para que se cambie. Pero mientras no haya otra cosa, acatémosla.

La pérdida de respeto no sólo desmotiva a la persona a la que se le falta al respeto. Generalmente desmotiva a todos los que han presenciado el hecho o lo conocen. Es por eso, que

hay que ser extremadamente cuidadosos con las formas. Si estamos enfadados o deprimidos es mejor aplazar las discusiones para otro momento. "Perdóname, pero estoy muy alterado y prefiero hablar de esto en otro momento".

Si se han perdido las formas, la única solución es pedir perdón sincera y humildemente. Dar explicaciones de que no estábamos en las mejores condiciones para afrontar lo que ocurrió, pedir comprensión y ayuda para la próxima vez. Pero ¡ojo! No multipliquemos el error. Si no estamos arrepentidos, lo mejor es no pedir perdón y asumir las consecuencias de nuestras acciones. Porque de otro modo, además de las formas habremos perdido la credibilidad. Todos podemos comprender un enfado o unas malas formas puntuales, pero pocos comprenderíamos una mentira en frío.

El respeto debe estar en todos los recursos que usemos para motivar.

### 23. Dar afecto / cariño:



El afecto o el cariño son un paso más en la escala respecto al respeto. Generalmente el cariño no es un "factor higiénico", salvo que en el grupo, pensemos que todos nos debemos querer por pertenecer a dicho grupo. En ese caso, sí se nos exigirá que lo demos. Pero en la mayoría de los casos, el afecto o el cariño es un añadido. Y un añadido muy poderoso.

Debemos aprender desde pequeños a mostrar nuestro cariño. Los niños suelen ser muy cariñosos y enseguida pretendemos que den besos a todo el mundo. Con el paso del tiempo, cada uno reafirma su carácter y hay para todos los gustos.

No vamos a enumerar aquí las formas de afecto o cariño, pues hay miles y además dependerán de los convencionalismos sociales. En algunas zonas, las personas se insultan cariñosamente o realizan gestos que podrían confundirse con faltas de respeto. Y sin embargo es todo lo contrario. Debemos cuidar nuestros gestos y palabras ante extraños, para evitar equívocos.

El cariño, se dice por ahí, lo da el roce. Y así es. Lógicamente cuanto más convivamos, más cariño nos tendremos. Hay personas que en varios días (un curso por ejemplo) se cogen mucho cariño y otras que necesitan una convivencia más a largo plazo. Algunos necesitan dar cariño y otros recibirlo. Algunos, ambas cosas. Otros les encanta "tocar" a las personas o acercarse mucho a ellas como gesto de cariño y en cambio a otros eso les parece una falta de respeto. Sepamos dar afecto y cariño, pero cuidemos si es con personas que no conocen "nuestros" códigos.

El cariño se nota en los pequeños detalles. No hace falta grandes muestras de afecto. Acordarse de los demás, estar atento a sus necesidades sin que nos lo pidan, llamarlos de vez en cuando, dedicarles tiempo, darles un detalle,... Esas cosas consiguen un clima especial. Es importante generar dinámicas de afecto en el grupo, en función del tipo de grupo que se sea. Prácticas como "el amigo invisible" (donde cada uno regala anónimamente un detalle a otro hecho por sorteo) unen a las personas, especialmente si nos e conocen bien. Todo se puede hacer con cariño: la comida, fregar, una reunión, un orden del día o cobrar unas cuotas. Es cuestión de planteármolo. Todos los elementos de motivación deben tener detalles de afecto y cariño.

## 24. Dar alegría y humor:



48

Esta es una de mis favoritas. Estamos en una sociedad donde la alegría y el humor están a la orden del día. Triunfa el humor. El problema es cuando es chabacano y en vez de desarrollar el ingenio se basa en la crítica y el cotilleo.

Ser ingenioso y alegrar la vida de los que nos rodean es una bendición de Dios. Siempre me ha hecho gracia el cartel que he visto en algunos sitios y que dice "Esta empresa no funciona, pero tiene gracia". ¿Por qué no nos planteamos abordar ese problema con un poco de humor? Incluso aunque el problema sea "muy serio", el humor nos relajará. Podemos usarlo antes, durante o después del debate. Siempre que nadie salga ofendido.

Y realmente son tan "serios" nuestros debates. ¿Cuántos problemas tenemos que sean realmente "serios"? No dudo que los haya pero me temo que muchas veces nos tomamos la vida como ganar o perder, tragedia o triunfo. Nos estamos volviendo muy dramáticos. El problema es que a veces perdemos (por esos problemas tan "serios") la sonrisa, la amabilidad, la comprensión y eso nos lleva al enfrentamiento, que nos desmotiva.

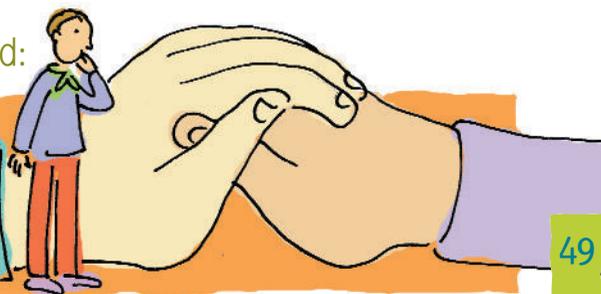
Generemos a nuestro alrededor buen ambiente, "buenas vibraciones", "partículas de energía positiva", sonrisas o como queramos llamarlo. La sonrisa siempre es agradable y facilita las cosas. A veces más que el humor que es un producto más de consumo.

Recordemos que "El Scout es animoso ante peligros y dificultades" o como se decía antiguamente "sonríe y canta ante las dificultades".

Si somos capaces de tener un grupo de adultos con alegría, difícilmente estará desmotivados. En el caso de los niños no hay color. Si no es con alegría es que no tenemos ni grupo.

La alegría puede colaborar en todos los que hemos dicho antes: al dar información, formación, evaluación, confianza, objetivos,... Hasta al dar cariño.

## 25. Dar sorpresa / curiosidad:



Otra de mis favoritas. Desconozco con exactitud los motivos, pero lo cierto es que las cosas con cierto misterio y magia y las sorpresas (se entienden agradables) le gustan a todo el mundo. Curiosamente parece que ahora que todos buscamos la seguridad en nuestra vida, la sorpresa ha encontrado un lugar muy importante. Desde las fiestas sorpresas a los Kinder sorpresa, parece que esa capacidad de sorprendernos, de la magia, de lo inesperado, nos hipnotiza. Crecen en los medios de comunicación los programas de misterio y también los libros y artículos que "explican" lo inexplicable. No hay nada que enganche más a una serie de televisión que el famoso

"continuará". En eso son especialistas los culebrones. Hasta interrumpen lo que dice alguien para dar paso a la publicidad.

Y nosotros, ¿no podemos usar esa fuerza? Buscar elementos que sorprendan que generen curiosidad, ponerse a hacer cosas sin saber lo que viene detrás, jugar sin conocer todas las reglas (ya nos las contarán cuando haga falta).

Despertar la curiosidad, es una de las más poderosas fuerzas. Podemos darle un toque de curiosidad a cada cosa que hagamos, especialmente cuando tengamos que presentar algo o necesitamos el apoyo de los demás para un proyecto.

La diferencia a veces es obvia. Entre un proyecto llamado "Multiaventura en los Pirineos" y otra que sea "¿Quieres ser Indiana Jones?", nuestros muchachos lo tendrían claro. Pero ¿cuál elegirían los adultos o por lo menos, los adultos del Escultismo? Creo que la mayoría el segundo. Y eso sin contar que el primer nombre tenía su atractivo. Si hubiera sido "Distintas formas de abordar el contacto con la naturaleza", los resultados hubieran sido mucho mayores.

Pero si además el proyecto nos lo presentara alguien vestido de Indiana Jones y nos dijera ¿quién quiere venir conmigo?, el efecto sería mucho mayor. La magia, los disfraces, la curiosidad, el misterio, encandilan a chicos y mayores. No basta con hacer buenos proyectos, hay que venderlos. Estamos en la sociedad de la publicidad y el marketing. No sólo nos venden un coche, sino que parece que nos han regalado la gloria. Vamos a pagar un montón de dinero y seguimos sonriendo encandilados, soñando con las sensaciones de conducir ese coche. Nos venden ilusiones, sensaciones, "feelings".

Una última cosa. No basta con vender encanto, curiosidad, misterio,...luego hay que responder a esas expectativas. Si conseguimos responder a ellas, la próxima vez será más fácil. Si lo hacemos varias veces, podremos conseguir hasta las cosas más extrañas. ¿No habéis visto como un mago coge un billete o un pañuelo de una persona del público y lo rompe en mil pedazos, mientras el ingenuo "ayudante" sonríe? Y si después de hacer eso, pide otro reloj u otro billete al de al lado, ¿no se lo prestará también? Porque saben que al final recibirán el objeto que dieron y la sensación de un misterio.

Pongamos un poco de magia en el trabajo con adultos y tenderán a hacer las cosas más inimaginables posibles con la ilusión de un niño.

## 26. Dar ilusión / pasión:



Dar ilusión es dar motivación. Ilusionar a los demás es darle razones para hacer las cosas. Lo que pasa que la ilusión es algo que cuando existe, se multiplica en los que rodean y cuando no existe, parece que todo sale mal. La ilusión se transmite y se contagia rápidamente. Por eso estar ilusionados es la mejor forma de ilusionar a los demás, especialmente en los que encarnan puestos de responsabilidad.

Y una forma más evolucionada de la ilusión es la pasión. La pasión es la capacidad de transmitir que parece que nos va la vida en ello. Cuando alguien nos habla de lo bien que se lo pasó en el campamento y además lo hace con ilusión e incluso con pasión, experimentamos la alegría de querer compartir esas sensaciones. A veces hablamos de las cosas, sin pasión, como quitándole importancia y sin embargo, en el fondo de nuestro ser nos ilusiona. Parece como si quisiéramos decir, "no quiero que penséis que esto me ilusiona mucho". No creo que mi voto fuera para un candidato muy preparado pero que no pone ilusión en las cosas, en vez de para alguien quizás menos preparado, pero que desborda ilusión. Y he visto mucha gente coger un cargo "porque no había otro", "porque me lo pedís", "no, si a mi no me importa", cuando en realidad estaban deseando asumir ese reto. Mostremos nuestra ilusión e ilusionemos a los que nos rodean.

## Sección 6.-

### Momentos fundamentales para motivar ¿Cuándo?

En este epígrafe vamos a recoger los momentos fundamentales para motivar. Podemos hacerlo durante el año o Ronda Solar y también durante un proyecto, una reunión o una actividad concreta.

En general, hay unos momentos importantes para motivar: Al principio de la actividad, la reunión o el proyecto. Con ello se pretende que las tareas comiencen con ilusión y ganas.

Dependiendo de lo que vayamos a hacer podemos hacer una reflexión, un juego, una dinámica, un discurso... recordemos que antes de entrar en combate y para elevar la moral de las tropas, los generales daban discursos donde insuflaban los valores a defender. Por ejemplo, estoy recordando ahora el de la película Braveheart (o cualquier otro). Si tienes posibilidades escúchalo, pero desde le punto de vista de cómo motiva el protagonista a los soldados que van a entrar a luchar (que dice, que símbolos usa, a que apela).

Otro momento álgido es la finalización de los trabajos. Las evaluaciones son punto final de un proyecto o actividad, pero punto de inicio de otras, así que es conveniente no cerrar las cosas con un "colorín colorado", sino más bien prepara algo que motive a seguir, (ya sea la semana que viene o el próximo año), Recordar los éxitos, el trabajo duro, los frutos y celebrarlos es muy importante. Si además podemos recordar fotos u objetos que nos lo recuerden y dejarlos presentes hasta que empiece el siguiente proyecto, mucho mejor. La motivación al final de un proyecto lleva, no solo a tener más energías para afrontar un nuevo proyecto, sino también a generar propuestas de acción para nuevos proyectos.



En el caso de un año o una Ronda o una temporalización amplia e intensa (un campamento, por ejemplo) es importante no limitarse a hacer una motivación al principio y otra al final, sino hacer pequeños ejercicios de motivación coincidiendo por ejemplo con las evaluaciones diarias (o mensuales). También puede no coincidir sino estar relacionadas. Es importante, no olvidar esto, porque las expectativas creadas y no satisfechas, suelen generar insatisfacción. A este respecto, marcar "metas volantes" ayuda mucho. Y como saben los aficionados al ciclismo, las metas volantes también dan Motivación (aunque sean unos segundos solamente).

Otra última posibilidad es que al planificar el campamento, o la Ronda Solar preveamos (es decir, veamos previamente) en que días (o meses, momentos, etc.) se pueden ocasionar dificultades y de que tipo. De esta manera podemos "programar" algún ejercicio o juego cuya finalidad principal sea elevar la moral. Por ejemplo, después de una ruta de 3 días, usar el día siguiente (que

generalmente es de descanso) para dar evaluación personal y grupal, reconocimientos, confianza, responsabilidad, etc., porque sabemos que hay ese día es difícil para realizar otras cosas por el cansancio físico.

Si somos capaces de dar un buen aperitivo, unos postres deliciosos, acompañamos la comida con algún detalle decorativo o un buen vino (sin pasarse) y además ponemos sal de frutas, para la digestión pesada, seguro que nadie querrá perderse el menú. Y mucho menos con lo bien que guisas tú.



## Sección 7.- Situaciones especiales:

Aunque la situación general ya está planteada, podemos ver situaciones que por ser algo especiales, pueden tener algunas particularidades que es importante conocer. Todas las acciones que pretenden motivar deben darse en todos los casos. Aquí intentaremos ver cuáles suelen ser más eficaces en cada situación planteada.

### 1. Automotivación

Según algunos autores, la motivación sería un proceso interno y por tanto no se podría motivar. En realidad, cualquier tipo de motivación siempre sería automotivación. O dicho de otro modo, solamente nos valen nuestros propios "motivos". Y entonces, ¿todo lo que hemos hablado par que sirve? Estos autores dicen que lo que otros hacen es incentivar, es decir, dar estímulos externos que ayuden a que la persona encuentre esos motivos.

Se esté de acuerdo o no con esta visión, la realidad es que una preocupación de muchas personas es la automotivación. Lo primero que hay que decir, es que la motivación no es una y para siempre. Igual que las personas cambian, cambian las responsabilidades, los problemas añadidos, la atracción de las tareas que se realizan y todo influye en la motivación.

No pueden ser iguales las motivaciones de un Scouter que acaba de comenzar, estudiante, con tiempo libre y poco dinero, que la de un Scouter que lleva 8 años, trabajador, con hipoteca y pensando en casarse el año que viene. Lo curioso de todo es que ese Scouter puede ser la misma persona.

Por tanto, centrarse en la automotivación es centrarse en lo que nos motiva. Es conocernos a nosotros mismos y saber "darnos" aquello que aquí y ahora nos motiva. Habrá personas que les motiven fundamentalmente conocer otras personas (contactos). En este caso, esa persona debe saberlo, sus compañeros y amigos deben saberlo y proporcionárselos. Y si tus amigos son torpes o están despistados, cada uno debe saber como buscárselos. La motivación es la gasolina que hace mover el motor de nuestro vehículo. El motor (y la dirección, y los frenos, y los asientos y...) son nuestras habilidades, vivencias, experiencias. Cuanto mejor las tengamos, mejor iremos en el vehículo. Pero para que este se mueva tenemos que tener una motivación (la gasolina). Así que es fundamental aprender a ir a la gasolinera de vez en cuando para que no nos quedemos en una cuneta. Analízate: Donde te motivaste la última vez. ¿En un curso? ¿en una actividad grande? ¿En un encuentro con scouts de otros países? ¿leyendo un libro, un artículo, un manual? ¿en una charla con un antiguo scout?....



Piensa que te motiva y actualízate periódicamente, porque lo que es seguro es que tus motivaciones van a cambiar. Si no estás preparado, te quedarás desfasado y no encontrarás sentido a tu trabajo.

Igual que hay que Actualizar y renovar tu Promesa Scout periódicamente para adaptarla a tu situación, debes hacer lo mismo con tus motivaciones. Nadie es responsable de tu motivación. Los demás pueden ayudar, pero tú eliges lo que haces, cuanto lo haces y por qué lo haces (le das motivos a lo que haces).

## 2. Convivencia íntima (Equipo de Sección)

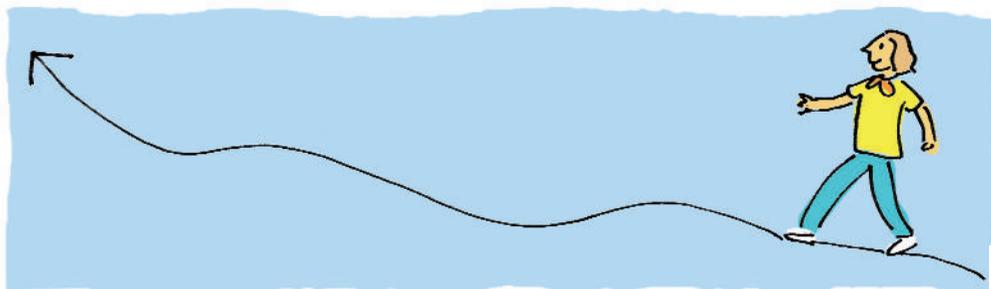
Esta es la situación más habitual en que nos encontramos. Un pequeño equipo de trabajo que trabaja unido con objetivos claros y con mucha convivencia. El ejemplo más claro sería el trabajo de un equipo de sección (dos o tres personas que dirigen una sección). Pero podría darse también en otros casos, quizás no con tanta intensidad: Comisiones (por ejemplo, una comisión para organizar los actos del Aniversario del Grupo), Equipos de trabajo (por ejemplo, un equipo de profesores que dirigen un curso o un equipo Asociativo), etc.

Como el caso más frecuente y con mucho, es el Equipo de Sección, nos centraremos en él. En este equipo, encontramos (o deberíamos encontrar) personas con más experiencia y que ejercieran de responsables del cumplimiento de los objetivos del equipo. Estas personas reciben el nombre de Coordinador. El Coordinador es el encargado, no sólo de que se realicen las actividades, sino de que los demás miembros del Equipo trabajen conjunta y organizadamente y con la motivación suficiente.

Los equipos de Sección no deberían tener muchos Scouters, ya que en estos casos las responsabilidades se diluyen y se desmotiva a las personas.

Las principales formas de motivar en esta situación van a depender de la experiencia de los Scouters. En Scouters de primer año o con inexperiencia en la sección se debe empezar por la motivación extrínseca. Así serán importantes la información y la formación así como la evaluación personal. Deben recalcar los objetivos y dar soluciones y herramientas, así como reconocimiento cuando las cosas hayan salido bien.

Poco a poco y dependiendo de cada Scouter, las motivaciones irán más hacia la línea intrínseca, centrándose en la confianza, la autonomía, la responsabilidad, capacidad de decisión, amistad, etc.



Entre los aspectos más importantes está la evaluación personal y grupal, como manera de detectar los déficits que pudieran aparecer y esto debería incluir un "chequeo" de los niveles de motivación. No tiene por qué ser difícil utilizar herramientas como las del anexo III para determinar cuando un Scouter demanda una coordinación más autónoma o más centrada en aspectos vivenciales.

Para un equipo de Sección, la propuesta sería realizar una revisión de los niveles de motivación trimestralmente junto a la revisión del Equipo de Sección en otros campos. El responsable sería el Coordinador de Sección.

### 3. Convivencia periódica (Consejo de Grupo)

Esta es una situación conocida por todos, pues es la forma de trabajar típica del Escultismo. Podemos definirla como un equipo numeroso de trabajo con objetivos claros, tareas comunes y repartidas y una convivencia periódica. El ejemplo más claro sería el Consejo de Grupo. Generalmente suelen ser entre 10 y 20 personas, (aunque pueden ser menos y más) incluyendo grupos con tareas específicas (las secciones) y personas de coordinación y apoyo. Otro ejemplo, podría ser un Claustro de Profesores.

En esta situación, encontramos personas con experiencia muy variadas y que pueden no conocer exactamente las tareas que desempeñan los demás. Puede haber desconocimientos de la vida y los problemas de los demás. Además al ser numerosos, se diluye la participación, la responsabilidad, etc. Si tienen un carácter muy administrativo o burocrático, generan aburrimiento y desmotivación, especialmente en los Scouters que están comenzando. Además pueden ser monopolizados por los Scouters con más experiencia.

El Coordinador de Grupo debe centrarse más en la motivación extrínseca y trascendente y dejar la motivación intrínseca para los Coordinadores de Sección y otros Scouters. Así el Coordinador debería dejar espacios para la autonomía, la participación de todos, cuidar la toma de decisiones, los retos/desafíos, (puedes mirar todos los de motivación intrínseca). Y también para dar sentido a lo que se hace y orgullo de pertenencia, etc. La motivación intrínseca, (información, motivación, reconocimiento, etc.) debe revisarse a partir de las evaluaciones trimestrales de los Equipos de Sección (incluyendo los Scouters que trabajan en Coordinación y otros servicios al Grupo como Tesorería, Intendencia, etc.). Por supuesto, alguien puede proponer trabajar sobre un déficit motivacional en cualquier momento, pero sobre todo debería hacerse trimestralmente.



Hay que tener en cuenta que los Consejos de Grupo, también maduran y por tanto, analizar la motivación grupal puede ser importante más allá de la realidad de cada persona o cada Equipo. En estos aspectos los símbolos, las ceremonias, la vida en comunidad, las actividades de Consejo de Grupo,... son muy importantes para mantener la cohesión del Consejo.

Hay que cuidar que las normas que pongamos no vayan contra el espíritu de motivación que necesitamos. Los Consejos de Grupo deben estar regidos por unas normas y son, a la vez, al "órgano legislativo" del Grupo. Cuidar las decisiones y ver hasta que punto vana a ayudara a motivar o desmotivar.

El responsable de mantener motivado al Consejo de Grupo es el Coordinador de Grupo y debe apoyarse, tanto en la detección de problemas como en la aplicación de propuestas de solución, en los Scouters de Sección.

#### 4. Equipo de Coordinación (Consejo Asociativo)

En esta situación encontramos equipos de técnicos que se reúnen para coordinar y realizar trabajos técnicos. Podemos definirla como un equipo de trabajo con objetivos claros, aunque más ambiguos, alto conocimiento técnico (o debería ser así), que se reúnen para coordinar o realizar una tarea y donde la relación se centra más en la tarea que en la relación humana. La situación propuesta como ejemplo sería un Consejo Asociativo, aunque podrían darse otras como, otro tipos de Consejos y reuniones con personas de distintos Grupos o Asociaciones (redes de trabajo, equipo de programas, etc.). Una característica muy importante en estas situaciones es la ausencia de convivencia entre las personas y de conocimientos de las realidades de lo otros.

El Coordinador de la tarea (Presidente, etc.) tenderá a centrarse más en los aspectos motivacionales centrados en la tarea: objetivos, información, medios y recursos, participación, capacidad de decisión, etc. Esto es lo que generalmente esperan los participantes en el Grupo. De todas formas, también es importante realizar otros aspectos motivacionales más relacionales, sin abusar de ellos, pero que faciliten el trabajo en común. Por ejemplo, conocer la realidad de cada persona (familiar, laboral, etc.), realizar una evaluación de cómo se va realizando la tarea tanto personal como grupal.

Aunque se da por supuesto, las motivaciones trascendentales deben estar presentes en todo momento. Tener claro el sentido de las cosas que hacemos y ese sano orgullo de pertenencia favorecerá la cohesión de estos grupos de trabajo.

Algunas personas tenderán a pensar que allí se va a lo que se va y no hace falta hacer amigos. Y esto, siendo en esencia cierto, es a la vez una contradicción. Porque si no nos unen las cosas que hacemos, será mucho más difícil realizarlas.

En cambio, cuando la confianza, el conocimiento, la participación, etc. están más desarrollados, también aumenta la dificultad de la tarea. Si convertimos estos grupos de trabajo en "parlamentos políticos" aplicando sistemáticamente "reglamentos y mayorías", probablemente el trabajo final será improductivo. Los reglamentos se tendrán que aplicar, cuando no haya más remedio, pero el consenso y el trabajo en común, facilita no sólo la realización de la tarea, sino su continuidad en el tiempo.

También, como en el caso anterior, hay que cuidar que las normas que pongamos no vayan contra el espíritu de motivación que necesitamos. Muchas de las decisiones de estos órganos afectan a muchas personas. Además de explicarlas, hay que tener en cuenta su realidad, para que luego no sean papel mojado.

Para la motivación del grupo debe cuidarse especialmente que las decisiones vayan siendo asumidas por todos. Este es un proceso lento, por lo que hay que ser muy dinámico. A veces la urgencia por aprobar cosas, deja cierres dolorosos que luego se pagan en sucesivas decisiones. Cuidar que lo urgente no nos tape lo importante.

58

El responsable de mantener motivado a estos equipos es el Presidente asociativo (o quien corresponda en otro caso), pero tiene que apoyarse en todos. Un buen ambiente no lo crea la mayoría, sino todos.

## 5. Mentorización

Un caso especial, en el que pocas veces somos conscientes, es la mentorización. Denominamos mentor a aquella persona que de forma altruista ayuda, promociona, aconseja a otro con menor formación. El mentor es alguien de reconocida autoridad (moral y scout, que no política)

que por su trayectoria, ayuda a los más jóvenes a adquirir la experiencia. Estas figuras (que aparecen a todos los niveles de las organizaciones) son altamente motivantes para otros más jóvenes.

Además también es altamente motivante para personas que con gran experiencia, conocimientos y autoridad, ayudan a que otros que poseen más fuerzas y más ilusión, se impliquen en la vida diaria de los Grupos y las Asociaciones. El mentor no es un consejero (en el sentido de alguien a quien se pide consejo), sino que también proporcionan contactos, orientaciones, libros, etc. El mentorizado no busca tanto el conocimiento teórico como el afectivo y está muy vinculado al mentor de forma afectiva, hasta el punto de admirarlo. No existe calendario, ni guión y los contactos se realizan a demanda.



Si bien es cierto que todos aprendemos a base de mentores (en el colegio, en el trabajo, en la vida en general), esta figura no se ha reconocido como tal en el Escultismo, aunque seguro que todos estamos reconociendo a alguien que ha sido importante en nuestra vida scout como tal. Esta relación no está reconocida, ni promocionada, ni valorada. Iniciativas como la de colocar tutores a los Scouters más jóvenes, pueden ser de utilidad para conseguir que crezcan los mentores y sean más valorados, aunque también sería interesante concienciar de este papel a los Scouters más mayores y experimentados, que muchas veces quedan sin saber que hacer al no poder estar en primera línea.

## 6. Motivación diferida o delegada 59

Esta situación se da cuando no somos nosotros directamente quienes hacemos por motivar, sino que lo hacemos a través de otros. Si bien, es seguro que montones de veces hemos motivado a personas que no conocíamos a través de otros, en este caso la idea es hacerlo de forma consciente. Evidentemente no podemos estar hablando de decir: "Oye, Carmen, ve y motiva a ese equipo", sino de crear las condiciones para que se dé con la mayor frecuencia posible esto. A lo largo de todo el texto se han ido desgranando formas de motivación delegada que simplemente vamos a recoger aquí a modo de resumen.

Una de ellas era motivar a través de personas que somos conscientes que generan en los demás, más motivación que nosotros: sería el caso de los castores o los lobatos que mandamos a dar las gracias, por ejemplo a Baloo por la actividad. En este caso, utilizamos a personas conscientemente y a la vez enseñamos a ser agradecidos. Esto también lo podemos hacer (con las lógicas reservas) con los Scouters. Podemos hacerles reflexionar sobre la conveniencia de que agradezcan el trabajo de otros.

Entroncado con esto, estaría la posibilidad de hablar bien de las demás personas. De esta manera, vamos generando corrientes de simpatía, que incluso pueden sugerir una motivación a la otra persona. "Hay que ver con lo que ha trabajado Javier por el Grupo y nadie se lo reconoce. Deberíamos hacer algo porque yo lo veo últimamente un poco quemado". Esto dicho a una persona o un conjunto de personas, puede hacerles pensar en algún tipo de reconocimiento o recompensa hacia esa persona.

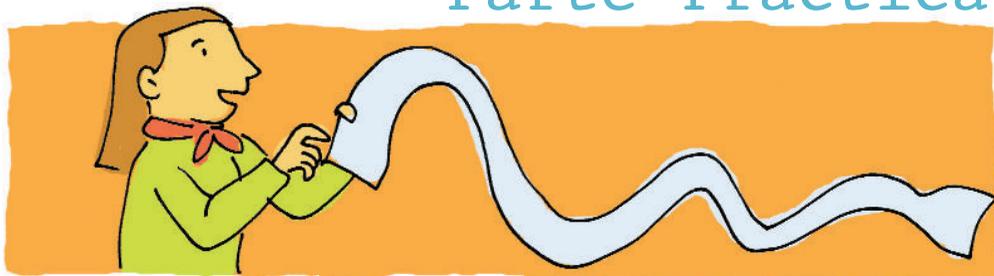
Otra forma un poco distinta es cuando sugerimos a alguien que realice algo, con el fin principal de motivarlo. Podríamos sugerirle que hablara con tal o cual persona, que realizara un curso o que asistiera a tal actividad. En este caso, delegamos la motivación en otras personas o circunstancias de las que sabemos que las probabilidades son altas.

También se motiva de forma delegada, trabajando con los responsables de equipos, redes, consejos, etc. Esto no está reservado solamente a los profesores o a las estructuras directivas, sino también a cualquiera que tenga acceso a ellas y ciertos conocimientos.

Una forma de hacer algo así pero de forma continuada en el tiempo es hacerse mentor de una o de varias personas, intentado cederles el testigo y toda la experiencia acumulada.



## CAPÍTULO III.- Parte Práctica



### Sección 1.-



### Herramienta de diagnóstico

Una de las pretensiones de este trabajo era el diseño de una herramienta que permitiera detectar las necesidades de motivación que tienen nuestros grupos de trabajo. En el anexo III puedes disponer de ella para fotocopiar y utilizar.

Puedes conseguir una copia para imprimir o fotocopiar en el anexo III. Pretendemos con ella conseguir información sobre cuáles son las motivaciones de los que componen nuestro equipo de trabajo.

Por un lado, nos permite obtener información general de la opinión de los componentes del grupo, así hallar medias o al menos destacar aquellos puntos que sobresalen (bien por arriba o bien por abajo), nos permitirá descubrir en que puntos somos fuertes y en cuáles somos más deficientes.

Los puntos fuertes nos ayudan a conocernos, a tenerlos presentes a la hora de modificar cualquier cosa, ya que si es un valor de nuestro grupo, no debemos perderlo o nos arriesgamos a disminuir la motivación de los componentes.

Los puntos más débiles nos hacen conscientes de las deficiencias que tenemos y nos permiten mejorar, poniendo en práctica ideas o políticas que ayuden a corregir esos déficits.

Otra detección que nos proporciona la herramienta es analizar persona a persona, las percepciones individuales. Y no necesariamente para ver quien está "equivocado". La información, la confianza o el res-

peto que recibe cada persona dependen de su propia percepción, pero es indudable, que también son distintos los que el grupo en general y cada uno en particular damos.

Así descubrir que alguien siente que no se le da suficiente responsabilidad, mientras el resto del grupo sí la encuentra, nos permitirá analizar con esa persona cuáles son sus necesidades y poder ayudarle a obtener más y mejor motivación.

Así mismo, si la herramienta se aplica en varios Grupos, podemos comparar y aprender unos de otros, viendo como los Scouters de un Grupo son fuertes en tal cosa y los de otros en tal otra. Por supuesto, la comparación no es para ver "quién es o está mejor", sino para aprender unos de otros y mejorar colectivamente.

## Sección 2.-



## Como usarla

Lo primero es definir a quien le vamos a "pasar" la herramienta. No es lo mismo aplicarla en un grupo pequeño como un Equipo de Sección a hacerlo en un colectivo más amplio como todos los Coordinadores de Grupo de una OO. FF. Esta definición del colectivo, implica también cómo vamos a presentarles lo que queremos.

Quizás no sea conveniente en algunas ocasiones explicarles que es una herramienta de motivación, sino encuadrarlo en algo más divertido como explicarles que van a hacer un test y que ya sabemos la respuesta (que por supuesto, no es que todo está bien), así que el que lo acierte, conseguirá tal premio. En ese caso, podemos cambiarle el título e incluso imitar en el formato, los típicos tests de revistas.

62

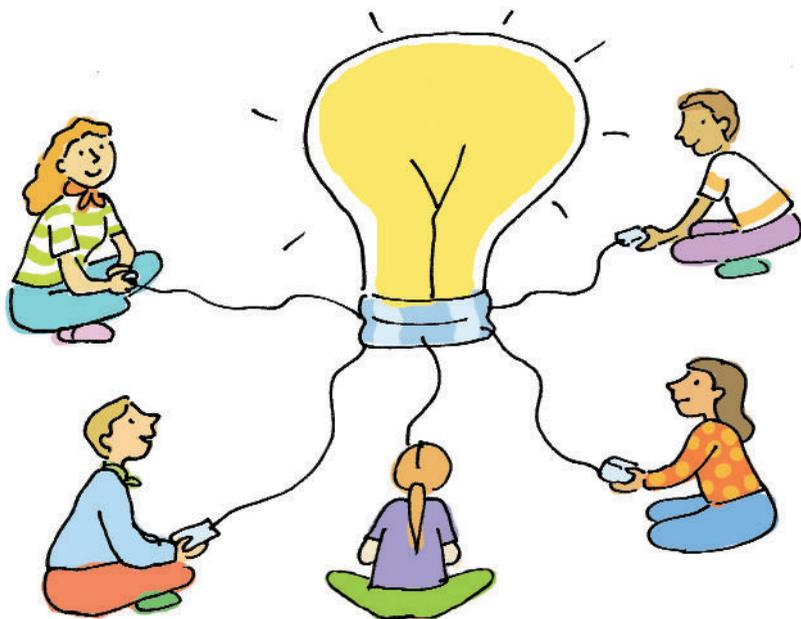
En grupos más grandes, sí será necesario explicar el fin que tenemos y para que lo hacemos. Además será importante definir aspectos que nos pueden interesar a la hora de clasificar la información, como por ejemplo, la edad, los años como educando, los años como Scouter, las funciones que realiza en el Grupo y/o la Asociación y el nivel de formación scout y no scout. En función de nuestros intereses, dispondremos de campos para que esta información nos llegue adecuadamente.

Una vez definido el grupo al que le vamos a aplicar la herramienta y el formato elegido, pasamos a la acción. Debemos explicar cada una de los puntos de la encuesta. Para ello, podemos ayudarnos de la

explicación que proponemos en el Anexo V. Según veamos, será mejor "entregar" la explicación o explicarlo nosotros de viva voz. Lo importante es solucionar las dudas y asegurarnos que la información que se obtiene es fiable.

Puede interesarnos que sea anónima o cada uno ponga su nombre. Evidentemente si queremos personalizar la información es necesario conocer de quién es cada opinión. No se nos debe olvidar agradecer la participación y la sinceridad de las personas. Además es importante comprometernos (y por supuesto cumplirlo) a darles información sobre los resultados, de manera que tengan conciencia y colaboren para superar los déficits motivacionales.

Finalmente, la información solamente nos proporcionará eso mismo: información. Que no es poco. Pero de nada sirve, si tras descubrir déficits no somos capaces de idear soluciones y llevarlos a cabo. Esto no debe ser idea de un responsable, sino que todo el grupo, tiene que tener conciencia de los problemas y participar en las posibles soluciones. Sólo así, conseguiremos que el propio proceso de mejora se convierta en motivacional al trabajar con el grupo con respeto, confianza, dando información y conciencia de los problemas, creando espacios de participación, etc.





## CAPÍTULO IV.- Ideas prácticas

### Sección 1.-



### Información

- Mejora de los canales de comunicación de nuestro grupo
- Uso de las nuevas tecnologías
- Ordenación y clasificación de la información, individualizándola cuando sea necesario
- Sentido común del responsable de la gestión de la información

### Sección 2.-



### Formación

- Conocer el catálogo de todos los cursos de formación proporcionadas por distintas Escuelas.
- Planificación de sesiones de formación para los scouters en función de necesidades detectadas.
- Potenciación de la figura del tutor de formación
- Facilitar lecturas apropiadas a las necesidades
- Revisar los sistemas y medios que ofrece el Grupo a los Scouters para completar su formación: pago de curso, pago de transporte, adelanto de dinero por el Scouter, etc.



### Sección 3.-

## Evaluación personal

- Creación de una ficha de autoevaluación para el Scouter
- Elaboración de dinámicas que permitan la evaluación de cada Scouter por el resto de todos.
- Hacer una ronda describiendo a los demás por cosas buenas.



### Sección 4.-

## Objetivos

- Comprobar que los objetivos sean concretos, realistas y evaluables
- Difundir los objetivos a todos comprobando que son conocidos especialmente por los nuevos Scouters.
- Repasar periódicamente los objetivos, comprobando que son conocidos por todos.
- Mejorar la participación a la hora de elaborar y revisar los objetivos por parte de todos.



### Sección 5.-

## Evaluación grupal

- Realizar una evaluación grupal anual, destacando los aspectos positivos y siendo realista
- Utilizar las evaluaciones grupales como análisis de la realidad para futuras acciones.
- Dinamizar las evaluaciones grupales
- Obtener evaluación del grupo por parte de alguien externo en general, o en alguna actividad concreta.



## Sección 6.-

## Reconocimiento

- Acostumbrar a la gente a agradecer las cosas que se hacen, especialmente los esfuerzos realizados.
- Analizar las "bolsas de pobreza" de reconocimiento
- Concretar el reconocimiento y hacerlo público dependiendo de las persona que lo reciba.
- Reconocer a los antiguos Scouters su trabajo
- Agradecer el trabajo cuando la gente deja su labor.



## Sección 7.-

## Recompensas

- Entregar algún pequeño objeto como recuerdo de aniversarios, actividades, etc.
- Dar importancia a los actos de grupo
- Reconocimiento público de las acciones bien hechas por medio de un símbolo a aquellas personas que destaquen.
- Ser imaginativos personalizando los símbolos que entregamos.
- Tener establecida alguna recompensa (placa, pañoleta, etc.) para entregarla periódicamente. (Premio Anual, Colaborador del Año, etc.)



## Sección 8.-

## Soluciones/herramientas

- Tener un banco de recursos digital, on line o mediante un CD con todo lo que el Scouter pueda necesitar.

- Tutorizar a los nuevos, mediante alguien que les resuelva dudas.
- Buscar personas de apoyo en otros Grupos que ayuden a resolver dudas.
- Promover o difundir foros de dudas a resolver para los Scouters



## Sección 9.-

### Contactos

- Poseer un listado de recursos humanos de contactos a disposición de todos, incluyendo los cargos asociativos y federativos.
- Realizar actividades conjuntas con otros grupos
- Utilizar de aniversarios, fiestas de grupo, etc. para recuperar antiguos contactos+ç



## Sección 10.-

### Medios/recursos

- Promover que las secciones tengan los medios económicos suficientes para desempeñar su labor, revisando la forma de asignación de los gastos en el presupuesto, si fuera necesario
- Fomentar el uso de la Biblioteca de Grupo
- Difundir periódicamente el listado de libros de la Biblioteca, resaltando las últimas incorporaciones
- Potenciar el uso del local, por ejemplo, facilitando llaves del local a los Scouters.



## Sección 11.-

### Confianza

- Distribuir los Scouters teniendo en cuenta que todas las secciones tengan alguien con experiencia

- No evaluar las actuaciones de las personas sin tener suficiente información, especialmente su informe de actuaciones.
- No permitir el cuestionamiento de alguien, ni en público, ni en "corrillos". Un scout es digno de confianza.



## Sección 12.-

### Autonomía

- Reflexionar sobre las tareas delegables a cada Scouter en función de su experiencia, de forma que tal cosa la hagan los que acaban de entrar, tal otra los que lleven un año, tal otra los Coordinadores de Sección, etc., todos los años.
- Comprobar que el reparto de tareas sea a todos y no a unos pocos.
- Definir las tareas delegadas con claridad, evaluándolas en el momento adecuado.
- Debatir que cosas son esenciales y cuáles son a criterio de cada Scouter en el desempeño de su función.
- Favorecer la creatividad y la imaginación en la labor de cada Scouter.



## Sección 13.-

### Responsabilidad

- Repartir las responsabilidades, haciendo un seguimiento de las mismas periódicamente.
- Dar responsabilidades asumibles a todos en función de su experiencia.



## Sección 14.-

### Capacidad de decisión

- Respetar las decisiones tomadas en el desarrollo de las funciones del cargo

- Conjugar la eficacia (mejorar el grado de consecución de los objetivos) y la eficiencia, (optimización de las energías para conseguir esos objetivos) con la implicación en la capacidad de decisión.
- Reflexionar sobre quien y como debe decidir las cosas en el grupo.
- Analizar si se asume la decisión de la mayoría y no se obstaculizan las decisiones.
- Decidir como deben decidirse las cosas, revisando los reglamentos en los temas de mayorías y quórum.
- Buscar entre todos y en función de las circunstancias el máximo consenso posible, especialmente en los temas importantes.



## Sección 15.-

## Espacios de participación

- Facilitar la participación, evitando que la palabra sea monopolizada. Animar a los menos habladores a expresar sus opiniones más allá de un monosílabo.
- Comenzar las opiniones sobre un tema con las personas menos participativas.
- Facilitar la participación a los que no están habitualmente por distintos problemas (faltas de asistencia por motivos laborales, familiares, horarios, etc.) a que lo hagan en condiciones especiales.
- Fomentar la disciplina democrática, respetando, aunque no estemos de acuerdo o no nos guste, lo que hemos decidido entre todos.





## Sección 16.-

## Amistad/comunidad

- Hacer actividades de tipo lúdico y festivo para todos juntos, de forma que se fomente el conocimiento interpersonal y las relaciones entre los que menos se conocen.
- Utilizar la naturaleza como medio para unir (noche, velada, ruta, etc.)
- Celebrar los cumpleaños y onomásticas de todos los miembros, con sorpresas y regalos personalizados.
- Fomentar la programación de actividades alternativas de participación voluntaria (cine, conciertos, partidos,...)
- Canalizar la participación en fiestas locales de forma voluntaria.
- Fomentar la vida de Kraal
- Realizar cenas y salidas juntos.



## Sección 17.-

## Apoyo en problemas personales

- Aplicar la escucha activa.
- Preguntar frecuentemente a los demás por su trabajo, familia, pareja, etc.
- Coordinar la ayuda a personas con problemas (salud, familia, etc.) de manera que no se deje de lado, ni que se sea molesto o pesado.





## Sección 18.-

### Dar conciencia de los problemas

- Repasar exhaustivamente la realidad del grupo en las evaluaciones evitando, por un lado, el pesimismo y por otro, la desinformación.
- No ocultar información a la hora de explicar las responsabilidades a un Scouter.
- Concienciar de las necesidades más urgentes y estratégicas.
- Tener mecanismos para conocer los posibles problemas y riesgos que pueden afectar al grupo (local, miembros, economía, padres, Scouters, institución patrocinadora, etc.)



## Sección 19.-

### Retos/desafíos

- Realizar proyectos de eventos especiales, de acuerdo con nuestras posibilidades: Aniversario del Grupo, Salida al extranjero, Campamento conjunto con otro Grupo, etc.
- Proponer desafíos particulares, de sección, del comité.
- Hacer una lista de "cosas guays que haremos" y repasarla periódicamente.



## Sección 20.-

### Sentido a lo que se hace

- Interiorizar el Método Scout, facilitando medios para que todos compartan sus experiencias de Escultismo.
- Fomentar el sentido de lo esencial, mediante actividades apropiadas organizadas para todos.

- Comentar en conversaciones las dudas e ilusiones de los nuevos y las razones de los más veteranos, centrándonos en por qué estamos aquí.
- Fomentar las expresiones y los ánimos recalcando las finalidades del Escultismo.



## Sección 21.-

### Sentido de pertenencia

- Cuidar la participación en actividades de mayor rango (Asociación, Rama, Federación, Internacional,...)
- Fomentar y compartir los contactos con Scouters de otros países, mediante la participación en foros, JOTI, JOTA, etc.
- Mantener y cuidar las tradiciones y la uniformidad.
- Potenciar el valor de los símbolos de nuestra Asociación.
- Preparar las celebraciones scouts entre los responsables cuidando especialmente las formas
- Fomentar la participación de todos en la creación y permanencia del proyecto común
- Colaborar con otras asociaciones, el barrio, la institución patrocinadora, valorando nuestra forma de hacer las cosas.

72



## Sección 22.-

### Respeto

- No permitir agresiones verbales, ni ridiculizaciones
- Fomentar las buenas maneras: por favor, gracias, de nada.

- No abusar de las bromas, especialmente si son pesadas o van siempre hacia las mismas personas.
- Adaptar las circunstancias a las personas y no al revés (dietas, creencias, necesidades, timidez, etc.)



## Sección 23.-

### Cariño / afecto

- Saber gestionar de forma positiva la salida de Scouters, incluyendo el agradecimiento por el trabajo realizado y el reconocimiento (cena de despedida, recuerdos, etc...)
- Seguir acordándonos de los que salieron del grupo invitándoles a eventos especiales.
- Favorecer las expresiones cariñosas entre los Scouters (besos, abrazos, guiños, etc.) adaptándonos a cada persona.



## Sección 24.-

### Humor / alegría

- Evitar la rigidez en las reuniones, siempre que no molesten, sino que distiendan.
- Favorecer que los Scouters participen en actividades de humor (veladas, bromas, etc...)
- Preparar momentos de distensión para las reuniones largas, mediante lecturas o cosas de humor.
- Evitar los momentos tensos, previéndolos y cuidando su gestión.
- Dar ejemplo de disfrute de las actividades.
- Saber ver las cosas de forma positiva y no siempre negativa.



## Sección 25.-

## Sorpresa / curiosidad

- Preparar las reuniones con sorpresas y favoreciendo la curiosidad.
- Buscar momentos de intriga para favorecer la asistencia a determinadas actividades.
- Poner títulos curiosos a los temas y las sesiones. Por ejemplo, "que he hecho yo para merecer esto" en lugar de "la situación de la juventud actual"
- Preparar actividades sorpresa para los nuevos.
- Cuidar el clima en las celebraciones y en las actividades propias, superando las expectativas.



## Sección 26.-

## Ilusión / pasión

- Expresar una actitud positiva a la hora de hacerse responsable de cargos y tareas, dando ejemplo.
- Soñar de forma colectiva lo que nos gustaría
- Repasar los éxitos antes de afrontar un nuevo año.
- Evitar la rutina
- Expresar nuestra ilusión y satisfacción y favorecer que otros lo puedan expresar.



## CAPÍTULO V.-

## Y finalmente...

Y finalmente un propósito. Todos los scouts tenemos la obligación de hacer una buena acción diaria. Es un propósito derivado de nuestra Promesa. No dice si grande o pequeñas, si sencilla o complicada, pero una buena acción.

Habitualmente vemos algunos signos de recordatorio de que hay que hacerla. Un nudo en la pañoleta o un anillo al revés.

Ahora te proponemos un propósito. No cuestionamos que no esté bien ayudar a cruzar la carretera a una anciana, pero podemos hacer algo más. Y algo que tenga más repercusión.

Nos gustaría que muchos de vosotros os propusierais, hacer esa buena acción a diario, motivando a los demás. Cada día escoger a una persona y darle motivos para seguir haciendo su tarea. Dentro y fuera del Escultismo. Si todos nos lo propusiéramos, estamos seguro que dejaríamos este mundo un poco mejor que lo encontramos.



## Anexo I.-

# Distintas definiciones de motivación

- Podemos definir la motivación como "el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".
- La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover.
- Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".
- Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Otras definiciones pueden ser:

- Un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción, que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad"
- Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha".
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar

puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo".

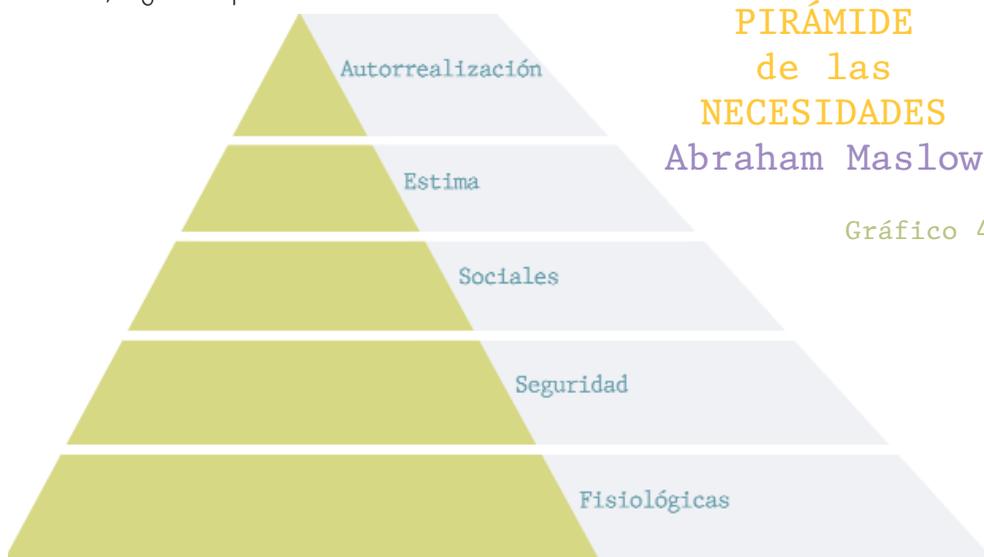
- Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía".
- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido ".
- Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares".
- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada".
- La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. 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." Entendemos por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.
- Cuando se emplea el concepto de motivación en el ámbito de las organizaciones, la definición anterior resulta incompleta. Porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivados para perjudicar a la organización. Y seguramente que no es a este tipo de motivación a la que se refiere el planteo organizacional. Al considerar nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, a la definición de motivación hay que agregarles dos condiciones:
- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de algunas circunstancias puntuales de insatisfacción.
- Que el objetivo de la persona, respecto a la motivación que planteemos, sea convergente con los objetivos de la organización.

## Anexo II.-

# Principales teorías clásicas de la motivación ¿Cuáles son?

## A. Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas

Uno de los enfoques ineludibles es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow<sup>1</sup>. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal, en la que las necesidades básicas o "instintoides" se encuentran debajo y las superiores o "racionales" arriba, según se representa:



Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se aboque a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha. Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se abocaría prioritariamente a éste, postergando la superior.

## Los niveles de necesidad identificados por Maslow son:

1. **Fisiológicas:** Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos: respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física.

2. **Seguridad (o de estabilidad):** Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.

3. **Sociales (o de afiliación o aceptación):** Necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes, y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia y los amigos, y por extensión, formal, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).

4. **Estima:** No nos basta con integrar un grupo o conjunto humano, sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, status, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. Aquí importa también el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.

5. **Autorrealización:** Dado que todos nacemos con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Como se ve, se trata de una tensión autosuperadora permanente.

El enfoque de Maslow ha recibido distintas observaciones, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Para algunos críticos, Maslow es demasiado generalista y no reconoce que las personas son distintas, y que lo que para algunos puede ser una necesidad, puede no serlo para otros. Nosotros creemos que queda claro que "cada persona es un mundo", pero el enfoque de Maslow identifica cinco grandes conjuntos o tipos de necesidades muy amplias y por ello casi universales. Ahora bien, su modo de satisfacción puede ser tan diverso como diversos son los tipos humanos, lo cual está reconocido por el autor.

2. Para otros es determinista, porque no reconoce el espacio que les cabe a las personas para variar la jerarquía o hasta subvertirla desde su libertad y voluntad. Existen muchos ejemplos de personas que logran postergar necesidades básicas en función de superiores, como la madre que desatiende su necesidad de dormir para cuidar a su hijo enfermo, o de personas que hacen ayunos prolongados o huelgas de hambre para obtener objetivos superiores. Sin embargo, Maslow reconoce explícitamente la existencia de héroes, artistas, científicos que constituyen excepciones al modelo.
3. Según otros enfoques, no resulta práctico para el management, porque describe cómo funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia de incentivos desde la organización. Nosotros creemos que no es legítimo hacer una crítica a un modelo desde lo que no dice: ningún modelo puede ser omniexplicativo. Además, son incuestionables los aportes prácticos de Maslow, tanto a la política de administración de personal en las empresas como al marketing en lo que se refiere a la identificación de necesidades de los empleados, clientes y su segmentación.

A pesar de estas y otras observaciones que los aportes de Maslow han recibido, resulta incuestionable que su modelo tiene la ventaja de responder sinópticamente a una pregunta básica: ¿cómo funciona el ser humano, qué busca, qué lo motiva? En definitiva, ¿por qué se esfuerza, se afana y trabaja? Resulta claro que, aun reconociendo la singularidad individual y que mediante la libertad la persona puede ir en contra aun de su propia "naturaleza", produciendo casos excepcionales a cualquier modelo que se presente como demasiado rígido, el aporte del autor es un excelente punto de partida.

Por otra parte, Maslow supera la antigua discusión filosófica entre enfoques hedonistas, en los que toda conducta humana no sería más que la búsqueda del placer y la huida del dolor en forma directa o mediata; versus los eudemonistas, para los que lo que mueve al hombre es la búsqueda de la felicidad que deriva de la realización del bien. Según Maslow, las personas no somos ni bestias del placer ni ángeles morales, sino una mezcla.

Finalmente y desde el punto de vista de su aplicabilidad, creemos que el modelo de Maslow resulta útil para deducir algunos corolarios:

1. No existe un único tipo de necesidad entre el personal; por lo tanto, ningún factor motivador ("zanahoria") solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un "abanico" de estímulos o incentivos.

2. Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
3. Destaca que, en la medida en que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran, debiéndose indagar cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, todo sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a un constante feedback respecto de las aspiraciones reales de la gente, que es cambiante.

## B. Factores motivadores e higiénicos

A fines de la década del '50, un grupo de investigadores dirigidos por Frederick Herzberg desarrollaron un extenso trabajo de campo entre contadores e ingenieros de diez empresas en Pittsburgh, Estados Unidos. El estudio se basó en cuestionarios individuales, en los que se indagaba cuáles aspectos de su trabajo les provocaban satisfacción y cuáles insatisfacción. Los resultados permitieron consolidar sendas listas de factores. Lo sorprendente para los investigadores fue que dichas listas resultaron distintas, por lo que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan.

Herzberg y su equipo lograron aislar dos tipos de factores, según se resumen en el gráfico 5:

### FACTORES MOTIVADORES



### FACTORES HIGIÉNICOS

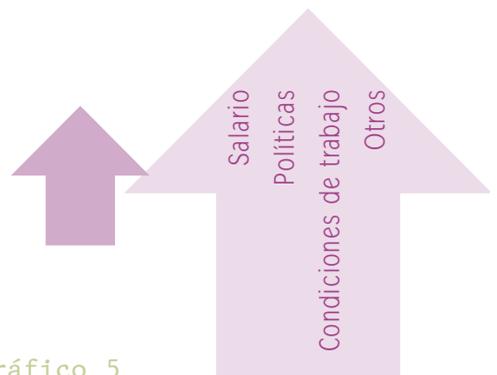


Gráfico 5

1. Las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación que apuntan a la satisfacción de necesidades básicas. Funcionan como el mínimo nivel de agua para un yate; la existencia del agua hace que el barco flote, pero eso no asegura que navegue hacia destino. Del mismo modo, la satisfacción de las necesidades básicas, mediante los factores que los investigadores llamaron "higiénicos", no producirían insatisfacción o quejas entre los empleados (evitaría que se "hundan" en la insatisfacción), pero no garantizarían una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados y la superación de rendimientos (navegar hacia destino). Herzberg utilizó el término sanitario "higiénicos" para expresar la idea de su función preventiva. Algunos de estos factores serían:

- Las políticas de recursos humanos de la empresa.
- La calidad de la supervisión.
- El clima de las relaciones interpersonales.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- El salario recibido.

2. El trabajo en sí, que es fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Son los que, según Herzberg, verdaderamente "mueven el barco" y, por lo tanto, fueron llamados "motivadores".

Algunos de ellos serían:

- El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona).
- El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil/rutina, ni excesivamente difícil, de logro imposible).
- La posibilidad de progreso.
- El grado de responsabilidad y autonomía asignados.
- El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

Si bien el mismo Herzberg reconoce que sus investigaciones hubieran requerido mayor extensión en sus muestras y, por lo tanto, su generalización o universalización puede resultar cues-

tionable, sus aportes para la época fueron muy importantes. Desde el punto de vista de la aplicación práctica en las organizaciones, lo que Herzberg nos dice es que, si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de las tareas, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

Del mismo modo, muchos sistemas de incentivos basados en factores motivadores han fracasado por no haberse cuidado previamente los factores higiénicos.

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con necesidades inferiores o "instintoides" de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques, al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores.

Por lo tanto, cuando no se respeta esta ecuación el monto invertido en incentivos por la empresa no equivaldrá al valor recibido en términos de resultados y compromiso de los empleados.

### C. Teoría de las expectativas

Los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto, aunque complementario, Victor H. Vroom profundizó en la dinámica del proceso de la motivación. Sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en el gráfico 6.



Gráfico 6

La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom radica en subrayar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente; para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

A su vez, si la recompensa por determinada acción fuera desagradable para la persona (dolor, apercibimiento, castigo), la motivación dejaría de ser indiferente para traducirse en aversión o huida de dicha conducta y su orientación hacia la contraria.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.



A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado. Todo ello se representa en el gráfico 7.

## TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

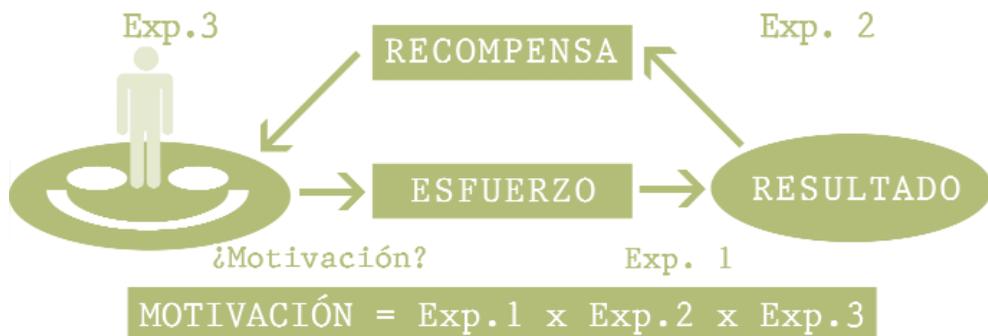


Gráfico 7

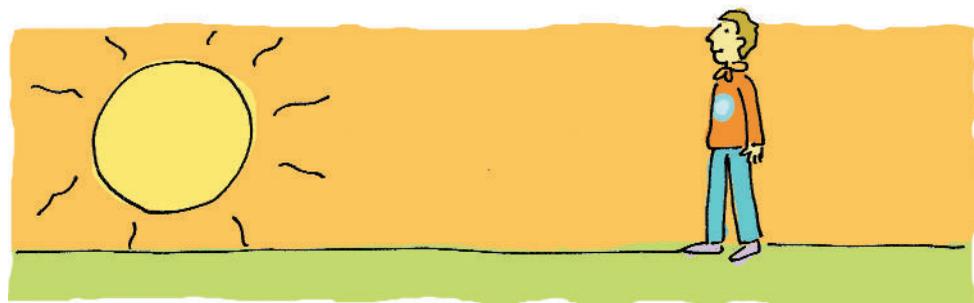
Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber:

1. El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes:
  - Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y el feedback que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular. Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.
  - Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas. Pero esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la polifuncionalidad. De todos

modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.

2. Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.

3. Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante. Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario". En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caducante y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes.



## Anexo III.-

# Herramienta de Diagnóstico de Motivación

¿Crees que en el grupo se da suficiente...	Mucha	Bastante	Normal	Poca	Ninguna
■ información					
■ formación					
■ evaluación personal					
■ objetivos					
■ evaluación grupal					
■ reconocimiento					
■ recompensas					
■ soluciones / herramientas					
■ contactos					
■ medios / recursos					
■ confianza					
■ autonomía					
■ responsabilidad					
■ capacidad de decisión					
■ espacios de participación					
■ amistad / comunidad					
■ apoyo en problemas personales					
■ conciencia de los problemas					
■ retos y desafíos					
■ sentido a lo que se hace					
■ orgullo de pertenencia					
■ respeto					
■ afecto / cariño					
■ humor y alegría					
■ sorpresa / curiosidad					
■ ilusión					
■ ...					

## Anexo IV.-

# Ejemplo de Sistema de Participación y Consenso

Extraído (y adaptado mínimamente) de los Estatutos de una Organización no lucrativa internacional que define unos estándares informáticos. "Todos los votos negativos deben acompañarse de una explicación escrita. El Comité Técnico (...) debe responder a todos los votos negativos. A menudo, tomarán contacto con el que envía el voto negativo, para discutir e intentar llegar a un punto de vista en común sobre el tema en discusión. Para responder a un voto negativo se siguen los siguientes pasos:

- Se puede decidir modificar el capítulo y volver a someterlo a votación.
- El votante puede rectificarse, luego de discutir y clarificar la propuesta.
- El voto negativo puede rectificarse luego de introducir un cambio menor que no afecta sustantivamente al capítulo.
- El Comité Técnico (...) decide que el voto negativo no está debidamente fundamentado (...)

El procedimiento para discutir los votos negativos del Documento global es esencialmente el mismo que para discutir los votos negativos a nivel de capítulo, pero el criterio de aceptabilidad es más estricto:

88

- deben votar al menos 60% de los votantes registrados.
- debe existir un 90% de conformidad.

En la práctica, los Comités Técnicos trabajan con los votantes para llegar a un entendimiento y compromiso, de modo de evitar los votos negativos."

## Anexo V.-

# Explicación de la herramienta de diagnóstico

- información Se refiere a la información interna y externa que Mega o debería llegar.
- formación Se refiere al nivel de formación que tienen los Scouters sin tener en cuenta si son cursos, informal, autoformación, externa al Escultismo, etc.
- evaluación personal Se refiere al nivel de evaluación que tenemos y nos dan sobre cada uno de nosotros y nuestras acciones individuales.
- objetivos Se refiere al conocimiento de los objetivos propios y de la organización.
- evaluación grupal Se refiere al nivel de evaluación que tenemos y nos dan sobre el grupo y sus acciones.
- reconocimiento Se refiere al reconocimiento que tenemos de lo que hacemos bien de palabra o por escrito, publica o privadamente.
- recompensas Se refiere tanto a los objetos formales (placas: diplomas, premios) como informales (regalos: detalles, etc.) que recibimos como agradecimiento.
- soluciones / herramientas Se refiere a que nos proporcionen un sistema, consejo, herramienta, etc., que nos facilite la solución a un problema que tenemos.
- contactos Se refiere a que nos presenten o nos proporcionen los datos de contacto de alguien que nos puede ayudar o con quien compartir nuestra situación.
- medios / recursos Se refiere a que nos proporcionen cosas generales que usamos para ayudarnos (materiales, local, libros, dinero, transporte, etc.). No van destinados a solucionar cosas: sino que son inespecíficos.
- confianza Se refiere a que nos proporcionen y sentimos que nos dan confianza para realizar una acción o desempeñar un cargo.
- autonomía Se refiere a que nos proporcionen capacidad para decidir cosas en el desempeño de nuestra tarea, siempre que no sean esenciales.
- responsabilidad Se refiere a que nos proporcionen y sentimos que nos dan responsabilidad para realizar una acción o desempeñar un cargo. Decidimos sobre esa responsabilidad, y somos evaluados por ello.
- capacidad de decisión Se refiere a que tengamos capacidad para decidir y participar en las decisiones que se tienen que tomar conjuntamente entre todos.

- espacios de participación
  - amistad /comunidad
  - apoyo en problemas personales
  - conciencia de los problemas
  - retos y desafíos
  - sentido a lo que se hace
- Se refiere a que tengamos posibilidades de expresar nuestra opinión y participar, sin que sean monopolizada por unos pocos.
- Se refiere a que tengamos facilidad para hallar amigos y personas en quien confiamos dentro del grupo.
- Se refiere a que encontremos personas y apoyos en el grupo, cuando tengamos algún problema personal (salud, pareja, familia, estudios, etc.).
- Se refiere a que tengamos información y conciencia de los problemas que afectan al grupo sin que se nos disimulen.
- Se refiere a que tengamos retos y desafíos puestos por el grupo tanto de forma individual como colectiva.
- Se refiere a que tengamos conciencia de por que hacemos las cosas, de nuestros fines y forma de hacerlas.

# PÁGINAS WEB DE INTERÉS:

FUNDACIÓ PER A LA MOTIVACIÓ DELS RECURSOS HUMANS:

<http://www.factorhuma.org>

GESTIÓPOLIS:

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/index.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

RRHH MAGAZINE.COM

<http://www.rrhhmagazine.com/>

(por ejemplo: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=373>)

INICIATIVA SOCIAL Y ESTADO DE BIENESTAR

<http://www.iniciativasocial.net>

SECTOR3.NET

<http://www.sector3.net>

MONOGRAFÍAS.COM:

<http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>

EL RINCÓN DEL VAGO

<http://www.elrincóndelvagocom>

<http://buscador.rincondelvago.com/motivacion>

CRUZ ROJA (Recursos Humanos Voluntarios)

<http://www.cruzroja.org/documentos/docs/Boletin4monografico.PDF>

# BIBLIOGRAFÍA SOBRE MOTIVACIÓN:

- Alba, Sara (ASDE) y Alonso José Miguel (Cruz Roja Juventud), (1.996). Estrategias de Motivación y Captación de Asociados y Voluntarios. y ponencia realizada en las jornadas "Asociaciones y Voluntariado Juvenil", Consejo de la Juventud de España, Mollina, 18-22 noviembre.
- Blanchard, Kenneth -Hersey, Paul: La administración y el comportamiento humano (Capitulo II y III)
- Bernard, A. "Gestión de la motivación para la mejora del desempeño : programa de desarrollo directivo". En Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Bilbao: Ediciones Deusto.: 147-168.
- Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos (Capitulo II).
- Davis, Keith - Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo (Capitulo VI)
- Fainstein, Hector N. La gestión de equipos eficaces
- Genovese, Claudio. Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios.. Universidad Nacional del Sur. En monografias.com
- Herzberg, Frederick. Revista Administración de Empresas: "Una vez mas ¿Cómo motiva Ud. a su personal?"
- Kreps, Gary. La comunicación en las organizaciones (Capitulo VIII)
- Koontz, Harold y Heinz, Weihrich " (1.999). Administración: una perspectiva global". 11 a Edición Mexico, DF.Ed. McGraw Hill.Capítulo catorce. Materias: Psicosociología. Motivadores. Necesidades. Teoría del reforzamiento. Asociación. Logro. Higiene. Trabajo.
- Lamas, Diego Germán. Motivación de equipos de trabajo.. Facultad de Ingeniería. Universidad de Buenos Aires.
- Lazzatti, Santiago Management. Funciones, estilos y desarrollo (Capitulo III)
- López Espinosa, Gustavo. Conceptos & Herramientas de Management - Modulo I.R
- Moreno De León, Miguel A. La importancia de la motivación en el liderazgo Institucional. En monografias.com
- Moreno, Miguel. La motivación y su influencia en el ámbito laboral. En monografias.com

- Navajo Gómez, Pablo. Captación, Acogida y orientación de Voluntarios. Cuadernos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
- Pacetta, Frank Motivación. No los despida, Motívelos.
- Pérez López, Juan Antonio. Fundamentos de la dirección de empresas.. RIALP.
- Pérez López, Juan Antonio. Teoría de la acción humana de las organizaciones. RIALP
- Rodríguez Porras , J. M .El factor humano en la empresa, DEUSTO.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional (Capítulo V)
- VV.AA. El Compromiso del Adulto Scout, Cómo elaborarlo, Dirección Nacional de Recursos Adultos.
- VV.AA. "Motivaciones del Voluntariado"-Págs.38-47. Del Manual de Formación de Formadores de Voluntariado. Edit. Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Obra Social de Caja Madrid.
- VV.AA. (2002) "Motivación" en el Capítulo IV: "Equipos Eficaces", Pág. 87. del Manual de Gestión de Entidades Juveniles del Consejo de la Juventud de España.
- VV.AA. (2.000) "Aptitudes, Actitudes y Motivaciones de l@s Voluntari@s. Capítulo IV. Págs.47-55. Gabriel Cortés García. Del Manual de Formación Básica sobre Voluntariado de Málaga. . Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Málaga, julio de 2000.
- Waterman y Peters: En busca de la excelencia (Capitulo III)
- Curso McGraw Hill de Management (Capitulo VII)

## ARTÍCULOS DE REVISTAS:

- Revista management y gestión : Artículo "Cómo no desmotivar y motivar"
- Revista Gestión Volumen 1, Número 1, Ene-Feb 1996: Artículo " Claves para motivar al empleado"
- Revista Gestión Volumen 3, Número 2, Mar-Abr 1998: Artículo "El capital intelectual"
- Revista Gestión Volumen 4, Número 2, Mar-Abr 1999: Artículo "Peligro: Compañía tóxica"
- World Organization of the Scout Movement .Organización Mundial del Movimiento Scout Política Mundial de Recursos Adultos.
- Motivación de los empleados. Matías Sales. En UCh RRHH - [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)
- La motivación en los recursos humanos. En monografías.com
- El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones. <http://www.elprisma.com/apuntes/..//redirect/redirect.asp?id=4994>





**ASDE**

Federación de Asociaciones  
de Scouts de España