

Desde nuestra perspectiva una persona está motivada si su conducta responde a nuestras expectativas. De otra manera, juzgamos que está desmotivada. *Rodolfo Loyola*

# RxO REFLEXIONES ORGANIZACIONALES

Junio 2009

Número 9

[Números anteriores](#)

CONTACTO:  
**RODOLFO LOYOLA VERA**  
[rloyola@filogenia.net](mailto:rloyola@filogenia.net)

TELÉFONO  
(442) 265 8295

CELULAR  
(442) 128 0239

[Diplomado: Formación Gerencial](#)  
[Segunda generación](#)

[Taller de constelaciones](#)

La **motivación** es un estado anímico que incita a las personas a actuar hacia un estado futuro deseado; es lo que da propósito y dirección a una conducta.

Desde esta perspectiva, la motivación no se puede observar directamente. Solo observamos conductas.

Las conductas, a su vez, son los cambios de postura o posición de un ser vivo que un observador describe como acciones o movimientos en relación a un ambiente o contexto determinado.

La motivación es, pues, el impulso no visible que impele la conducta, que es observable.

De toda conducta, por tanto, es posible decir que:

- Responde a una finalidad.
- Tiene una explicación, una razón de ser.
- Está determinada por factores múltiples (internos y externos, conscientes e inconscientes, en nexos con el pasado y el presente, entre otros).
- Está relacionada tanto con el contexto como con la historia de la persona.
- Es una respuesta a una necesidad de mantener o recuperar condiciones de equilibrio.

Cada persona tiene una forma particular de vivir una situación, una forma de valorar el estado actual y tiene expectativas sobre un estado futuro deseado. Esta es la esencia de la motivación.

Para cambiar conductas, necesitamos motivar y, para eso, requerimos tanto procesos de aprendizaje como un rediseño del contexto organizacional. Necesitamos, además, crear expectativas, plantear estados futuros deseados.

La **desmotivación**, como la llamamos en el contexto organizacional, no es una ausencia de motivos *per se*; es una ausencia de motivos *para actuar* de una forma muy específica, esperada por alguien que tiene ciertas expectativas sobre la conducta de las personas que forman parte de la organización.

## Preguntas clave sobre la motivación (para comenzar)

- ¿Tenemos clara cuál es una conducta ideal?
- ¿Cuáles son las brechas entre las conductas actuales y la ideal?
- ¿Somos capaces de explicar la conducta sin juzgar a la persona? (¡Es un...! ¡Vive en su zona de confort!)
- ¿Existe una visión de futuro de la empresa?
  - ¿Cómo se construyó?
  - ¿Cuál fue el mecanismo para compartirla?
- ¿Existe una relación de las personas con esa visión?
  - ¿Cómo lo sabes? ¿Hay evidencias?
- ¿La visión de las personas está alineada con la visión de la organización?
  - ¿El logro de la visión de la empresa ayuda a las personas a lograr su propia visión?
  - ¿Existen planes de carrera?
- ¿Cuáles son los principales estímulos diseñados para los miembros de la empresa?
  - ¿Cómo son los procesos de retroalimentación?
  - ¿Cómo son los procesos de reconocimiento?

**El reto es poder explicar por qué la gente hace lo que hace. Recuerda, siempre hay una lógica no evidente que necesitamos explorar y clarificar.**