



Gestión para la Motivación





®Asociación Scouts de Colombia
Agosto 2020

Asociación Scouts de Colombia
Jefatura Scout Nacional
Bogotá.

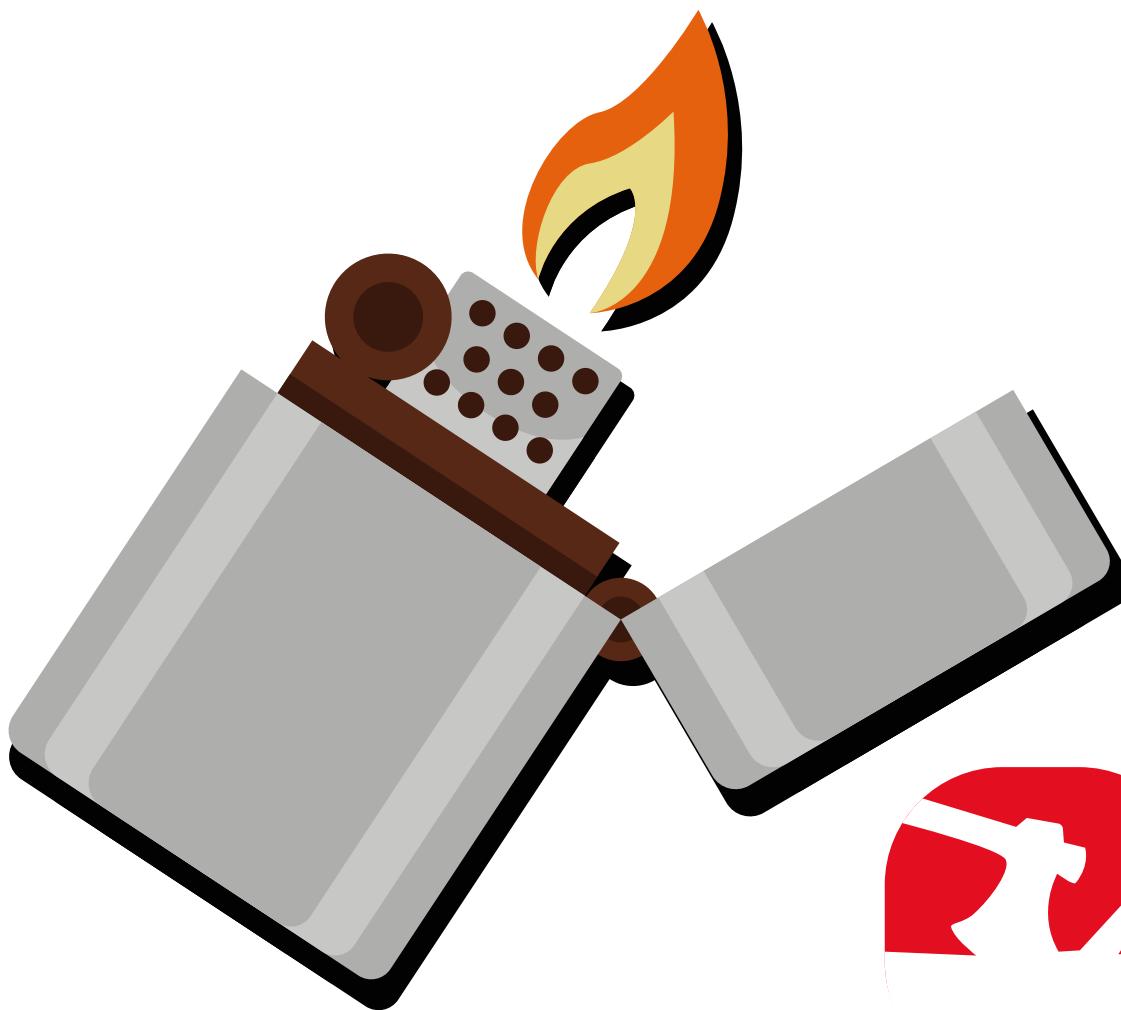
Dirección
Carrera 47 n° 91-96
Barrio La Castellana
Bogotá, COLOMBIA

Tel.: 3204916127
comunicaciones@scout.org.co
www.scout.org.co

Se autoriza la reproducción total o parcial a las regiones scouts del país y a todos los miembros de la Asociación Scouts de Colombia, siempre y cuando se mencione la fuente.
Ejemplar de distribución gratuita prohibida su venta. (ISBN)



Gestión para la Motivación



Elaborado para la Asociación Scouts de Colombia en el periodo de
Samuel Castillo Berrio
Jefe Scout Nacional
Kenny Esther Púa Bula
Directora Desarrollo Institucional
Juan Andrés Rodríguez Jiménez
Director Nacional Programa de Jóvenes

Bajo la coordinación de los miembros de
la Dirección Nacional de Adultos en el Movimiento 2020
Liliana Restrepo Ríos
Directora Nacional de Adultos en el Movimiento
John Erasmo Tello Luna
Natalia Rodríguez Delgado
Natalia Santofimio Lujan
Paulo César Velásquez Velásquez
Edison Alexander Torres Plaza
Jean Pierre Uribe Ardila
Sara Carolina Rizo Hernández
Eduardo Antonio Ramírez Davies
Álvaro Fernando Lozano Muñetón
Edgar Ricardo Jiménez Méndez
Camilo Ernesto Serna Villegas
Maria Alejandra Restrepo Celis

Diagramación
Marcela Moreno Páez



Contenido

Hola,	4
1. Finalidad	6
2. Gestión para el cambio	8
2.1 ¿Qué es un entorno VICA?	10
2.2 ¿Qué es Lean Change Management y cómo gestionar el cambio?	12
3. Definiciones.....	17
3.1 ¿Qué es motivo?	17
3.2 ¿Qué es motivación?	17
3.3 ¿Qué es motivar?	18
4. Teorías de la Motivación	20
4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas.....	20
4.2 Factores motivadores e higiénicos	21
5. ¿Por qué motivar?	23
5.1 Campos para poder motivar.....	24
6. ¿Cómo puedo motivar?	25
6.1 Dar información	25
6.2 Dar formación.....	26
6.3 Dar evaluación de desempeño personal	27
6.4 Dar objetivos.....	28
6.5 Dar evaluación grupal.....	28
6.6 Dar reconocimiento.....	28
6.7 Dar recompensas	29
6.8 Dar soluciones / herramientas.....	31
6.9 Dar contactos.....	31
6.10 Dar medios / recursos	32
6.11 Dar confianza	33
6.12 Dar autonomía	33
6.13 Dar responsabilidad	33
6.14 Dar capacidad de decisión	34
6.15 Dar espacios de participación	34
6.16 Dar a la ciudad/comunidad.....	34
6.17 Dar apoyo en problemas personales	35
6.18 Dar conciencia de los problemas	36
6.19 Dar retos y desafíos.....	36
6.20 Dar sentido a lo que se hace:	37



6.21	Dar orgullo de pertenencia.....	37
6.22	Dar respeto.....	38
6.23	Dar afecto/cariño.....	38
6.24	Dar alegría y humor.....	39
6.25	Dar sorpresa/curiosidad	39
6.26	Dar ilusión / pasión:	40
7.	¿Cuándo motivar?.....	41
7.1	Automotivación	42
7.2	Convivencia íntima (Equipo de Sección)	43
7.3	Convivencia periódica (Consejo de Grupo)	43
7.4	Mentorización	44
7.5	Motivación diferida o delegada	44
8.	iA motivar!	47
8.1	Información	48
8.2	Formación.....	49
8.3	Evaluación personal	49
8.4	Objetivos	49
8.5	Evaluación grupal	49
8.6	Reconocimiento.....	49
8.7	Recompensas	50
8.8	Soluciones/herramientas	50
8.9	Contactos	50
8.10	Medios/recursos.....	50
8.11	Confianza	51
8.12	Autonomía	51
8.13	Responsabilidad	51
8.14	Capacidad de decisión	51
8.15	Espacios de participación.....	52
8.16	Amistad/comunidad	52
8.17	Apoyo en problemas personales.....	52
8.18	Dar conciencia de los problemas	52
8.19	Retos/desafíos.....	53
8.20	Sentido a lo que se hace	53
8.21	Sentido de pertenencia.....	53
8.22	Respeto.....	53
8.23	Cariño / afecto.....	54
8.24	Humor / alegría	54
8.25	Sorpresa / curiosidad	54
8.26	Ilusión / pasión	54
9.	Y finalmente.....	55
10.	Anexos	56
11.	Bibliografía.....	60







Hola,

No sé por qué te has decidido a abrir este manual. La realidad es que por alguna razón te interesa el tema. Puede ser que tengas un problema en tu Grupo Scout, que quieras mejorar tus habilidades en la dirección de este, que te lo haya recomendado alguien o simplemente que 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.

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 poco complicado. Si te digo que, además, en este manual hay una forma de encontrar los problemas de motivación y también ideas 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.

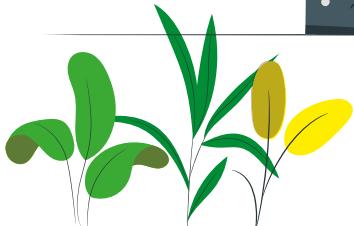
Si te digo que, sobre todo, te va a servir para mejorar como persona, puede que te parezca muy interesante eso de mejorar como persona o que pienses, me parece que esto va a ser una "Pérdida de tiempo". O sea, que además lo que motiva a unas personas puede desmotivar a otras. Entonces, ¿cómo puedo hacer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

¿Esto por qué es tan complicado? Porque las personas lo somos.

Esperemos que te guste y además que te sea útil. Entonces, no se hable más.

¡A motivar!







1. Finalidad

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

A la hora de desarrollarlo nos encontramos con dificultades; una primera es la gran variedad de teorías y opiniones de porqué nos motivamos a realizar algo, otra es la ausencia de propuestas de motivación sencillas y prácticas, especialmente en organizaciones de voluntarios como lo es la Asociación Scout de Colombia sin tener en cuenta que no hay propuestas (que conozcamos) aplicadas al Escultismo, ni en castellano, ni en inglés.

¿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 el intentar primero hacer las cosas y cuando no sabemos cómo funciona o nos atascamos, "miramos las instrucciones".

Siéntete libre de usar uno u otro procedimiento. 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 conjeturas y nos las cuentes; que descubras que no hay una forma de motivar para el que busca fórmulas sencillas y por otro lado, que motivar es, para algunas personas, tan sencillo como vivir.







2. Gestión para el cambio



- ¿Por qué es tan importante saber gestionar y liderar efectivamente procesos de cambio en una organización como el Movimiento Scout hoy en día?
- ¿Cuáles son los factores que tradicionalmente han dificultado llevar a cabo iniciativas de cambio en una organización como el Movimiento Scout?
- ¿Cuáles son los aspectos críticos a tomar en cuenta a la hora de planificar un proceso de cambio en una organización como el Movimiento Scout?
- ¿Qué conocimientos o herramientas son medulares para poder superar la tradicional resistencia al cambio en una organización como el Movimiento Scout?
- ¿Qué rol juegan los líderes del movimiento con respecto a procesos e iniciativas de cambio?
- ¿Qué características debe tener un exitoso líder de cambio?



"Mejorar Siempre es cambiar, ser perfecto es cambiar a menudo"

Winston Churchill

"Aunque el reto sea organizacional, el verdadero cambio siempre ocurre a nivel individual"

"Si seguimos creyendo en lo que siempre hemos creído, seguiremos pensando como siempre hemos pensado, seguiremos haciendo lo que siempre hemos hecho y seguiremos obteniendo lo que siempre hemos obtenido"

Marylin Ferguson

"No es la especie más fuerte la que sobrevive,
ni la más inteligente,
si no la que responde mejor al cambio"

Charles Darwin

En tiempos de cambio quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñaran del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe.

Eric Hoffer

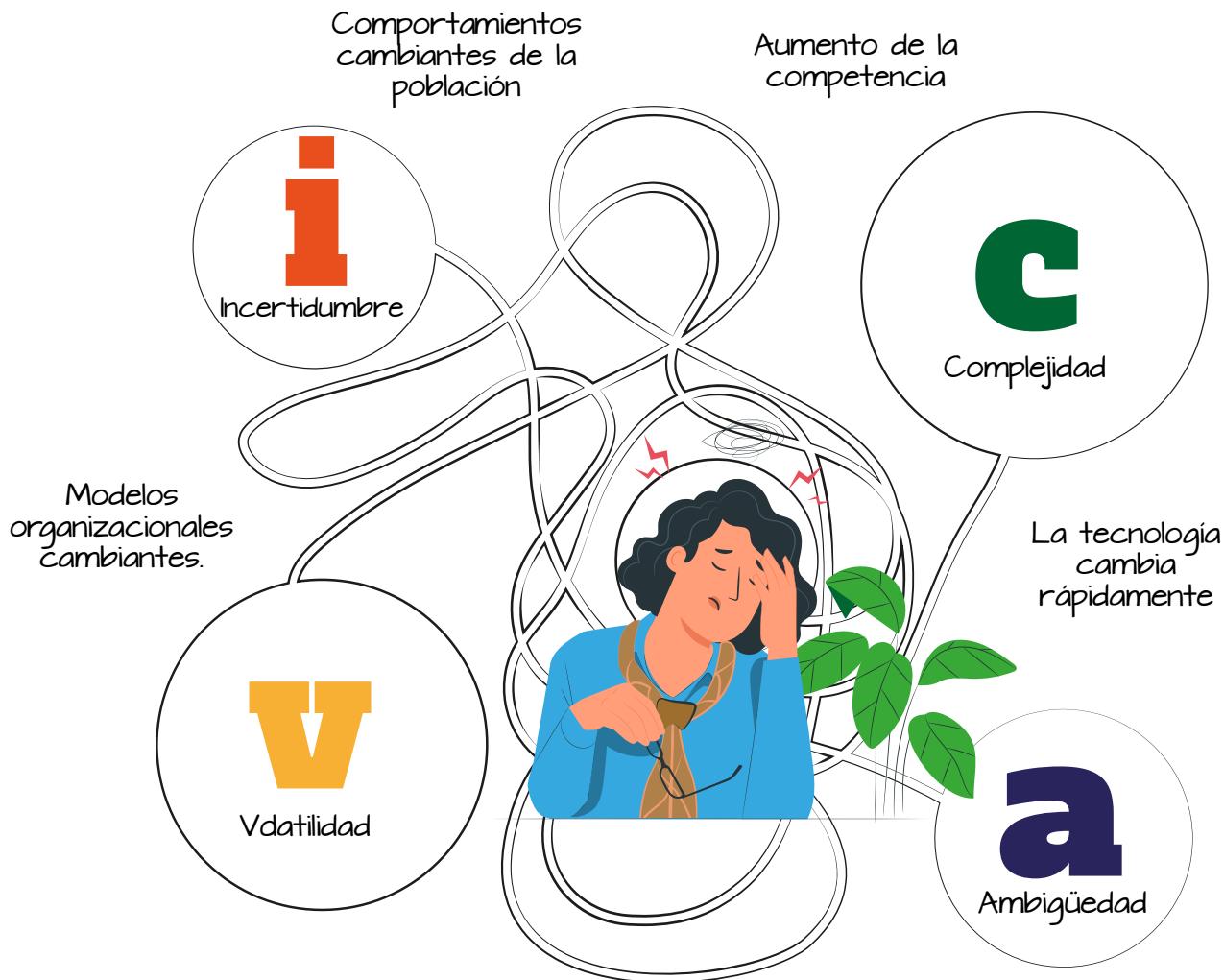
"Nos deleitamos por la belleza de la mariposa,
pero raramente admitimos los cambios por los que
ha pasado para conseguir esta belleza"

Maya Angelou



2.1 ¿Qué es un entorno VICA?

Es el acrónimo utilizado después de la caída del muro de Berlín en el entorno militar, actualmente estamos en un mundo "VICA"...



El reto para las organizaciones es sobrevivir a un entorno "VICA"...





EL PROCESO DE CAMBIO





2.2 ¿Qué es Lean Change Management y cómo puede ayudarte a gestionar el cambio?

Hoy en día las organizaciones se enfrentan al reto de actuar en un entorno donde lo «normal» es el cambio constante. Factores como el rápido avance de la tecnología o el aumento de la competencia, hacen que los modelos lineales de gestión del cambio hayan dejado de ser efectivos y no se adapten a esta nueva realidad.

Ante esto, surge la necesidad de incorporar herramientas prácticas que ayuden a las empresas a gestionar los cambios de manera más flexible.

¿Qué es Lean Change Management?

Es un marco de gestión del cambio creado por Jason Little, que combina los enfoques de las metodologías Agile, Lean Startup, Change Management y Design Thinking.

Se basa en la experimentación, el feedback continuo y en afrontar los cambios desde la co-creación y poniendo el foco en las personas.

Mediante un conjunto de ideas y prácticas innovadoras, se ejecutan experimentos de manera iterativa, de manera que podamos ir aprendiendo de los resultados y adaptarlos a las respuestas del entorno con rapidez.

¿Qué ventajas ofrece frente a los modelos de gestión del cambio tradicionales?

Co-creación del cambio:

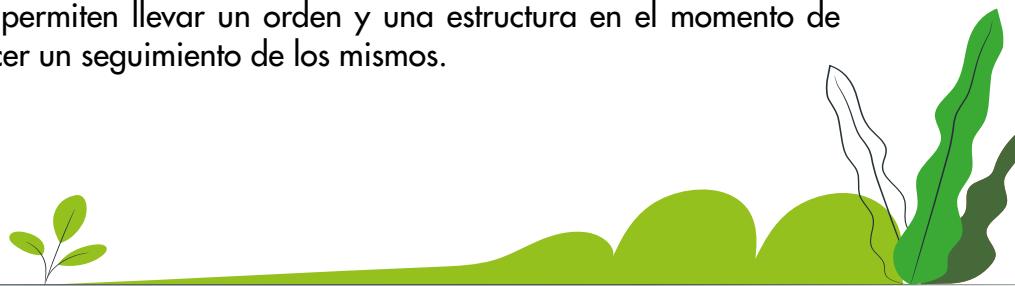
A diferencia de los modelos tradicionales, donde los cambios se impulsan desde arriba, Lean Change Management empodera e involucra a las personas en el diseño del cambio. Co-crear el cambio con aquellos que se verán afectados por el mismo, logrará que tengan una mayor implicación y motivación a lo largo del proceso y, por tanto, exista una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

Orientación a la acción:

El modelo se enfoca en experimentar y actuar a través de ciclos cortos, lo que permite obtener resultados casi inmediatos, aprender de los errores y modificar las acciones en consecuencia.

Herramientas prácticas y sencillas:

Su simplicidad hace que sea de fácil entendimiento para todas las personas implicadas. Para ello, ofrece herramientas que permiten llevar un orden y una estructura en el momento de implementar los cambios y hacer un seguimiento de los mismos.





Ciclo del Lean Change Management





1 – Insights o descubrimientos:

Antes de planificar cualquier cambio es necesario conocer el punto de partida, recopilando toda la información posible para detectar los problemas que estén afectando al equipo o a la organización. Para ello, podemos realizar reuniones informales con los equipos, encuestas, entrevistas, retrospectivas, etc.

2 – Opciones o alternativas:

Una vez identifiquemos un problema en concreto, se plantean las alternativas para afrontarlo. Tras la lluvia de ideas inicial, se priorizan las posibles soluciones en base a su coste de implantación, su valor e impacto y su nivel de disruptión en la organización.

3 – Experimento:

Ahora es el momento de implementar la solución decidida en la etapa anterior y ver si funciona. Para ello se diseña un cambio mínimo viable (MVC): un cambio pequeño y poco intrusivo que permitirá probar nuestra hipótesis.

La ejecución del cambio se divide, a su vez, en tres fases:

Preparación:

Se diseña el experimento, y se utilizan distintos medios visuales que facilitarán su comunicación al equipo.

Introducción:

Se comienza a trabajar con las personas implicadas en el cambio. Lo ideal en esta fase, es limitar la cantidad de cambios que ocurren al mismo tiempo.

Revisión:

En la última fase se revisa si el cambio ha surtido efecto o no, teniendo en cuenta el tiempo que consideramos necesario para que el cambio tuviera éxito. De este modo, se aprende de los resultados de cada experimento para ir adaptando el proceso de cambio y transformación.

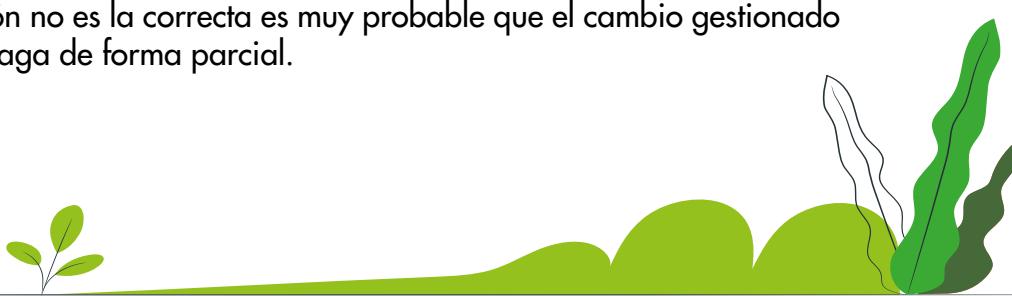
Claves para el cambio

Equipos:

Los equipos de trabajo que van a gestionar e impulsar el cambio deben ser organizados desde un primer momento. En algunas organizaciones, estos equipos se dividen en equipos de mejora, de integración y de seguimiento.

Comunicación:

Si la estrategia de comunicación no es la correcta es muy probable que el cambio gestionado no se implemente nunca o lo haga de forma parcial.



**Cultura corporativa:**

Los cambios deben de ir en concordancia con la cultura de la empresa, sino fracasaran sin que exista una razón clara.

Liderazgo organizacional:

Se tiene que crear un ambiente adecuado para el cambio. Es la labor del líder aprovechar las oportunidades, estimular las contribuciones individuales y animar a los equipos a ser creativos e innovar.

Video Illustrativo

<https://www.youtube.com/watch?v=WzWoYcI53yY>

**"POR MÁS QUE LO INTENTES
EL CAMBIO NO PUEDE
CONTROLARSE,
EL CAMBIO SE LIDERÁ
PERO DEPENDE DE LAS PERSONAS
QUE ATRAVIESEN POR EL".**







3. 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 las personas.

Las condiciones permanentemente, 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.

3.1 ¿Qué es motivo?

Es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. 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).

3.2 ¿Qué es motivación?

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “moveré”, que significa mover en donde 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, 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.





3.3 ¿Qué es motivar?

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 en general a los seres humanos y que aplica perfectamente para nuestros grupos Scouts, teniendo en cuenta que estamos hablando en general y no para una persona en concreto:

Motivación extrínseca

- Dar información.
- Evaluar el desempeño personal.
- Dar objetivos.
- Dar evaluación grupal.
- Dar reconocimiento.
- Dar recompensas.
- Dar soluciones / herramientas.
- Dar contactos.
- Dar medios y recursos.

Motivación intrínseca

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

- Es la motivación espiritual y altruista.
- Dar sentido a lo que se hace.
- Dar orgullo de pertenencia.

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.





4. Teorías de la Motivación

4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas

Uno de los enfoques ineludibles es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow. 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.

Gráfico 1

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow





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

- 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.
- 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.

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.

Destaca que, en la medida en que un grupo humano progresá, 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.

4.2 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 insatisfacciones. Los resultados permitieron consolidar algunas 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 2:





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 colaboradores de la organización (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 organización, en este caso el movimiento Scout.

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

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:

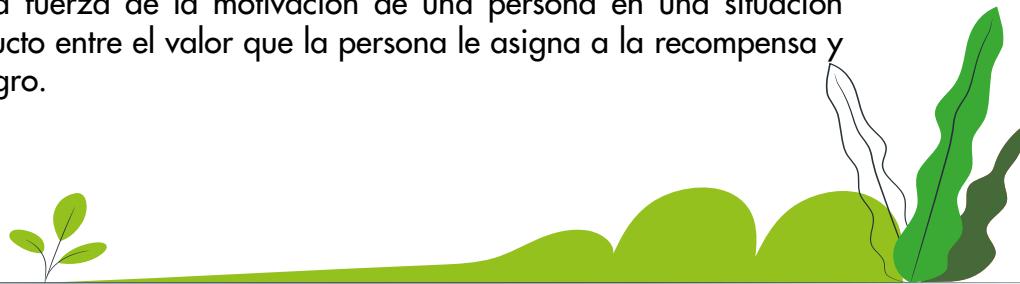
- El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona).
- El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil rutinaria, ni excesivamente difícil, de logro imposible).
- La posibilidad de progreso.
- El grado de responsabilidad y autonomía asignados.
- El reconocimiento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

4.3 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, Víctor 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 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.





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 resulta indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

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. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.



Gráfico 3 -Teoría de las expectativas de Vroom







5. ¿Por qué motivar?

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

Aquí tienes razones para motivar:

1. La primera razón es que una persona motivada realiza la tarea mejor, más rápida y con mayor eficacia
2. La segunda razón es que las personas motivadas no sólo realizan mejor su trabajo, sino que contagian esta forma de trabajar a los demás
3. La tercera razón es de coherencia educativa. Tenemos claro que nuestro trabajo con jóvenes consiste en enseñarles y 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.

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.





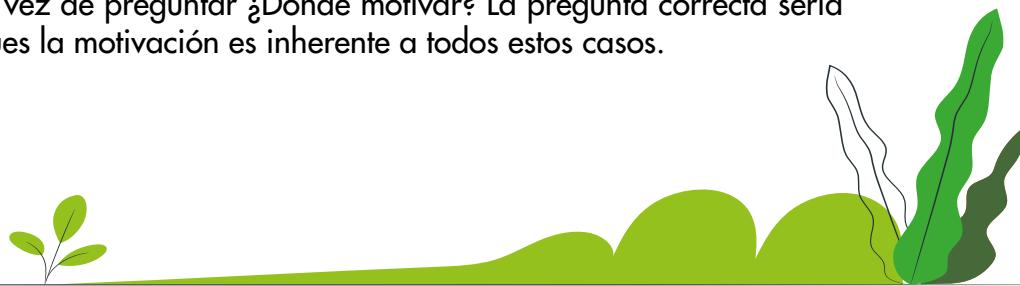
5.1 Campos para poder motivar

¿Dónde?

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, 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 evaluación parcial, 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 escuelas de formación al detectar carencias 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 patrulla, tu Sección, tu Grupo, tu Asociación, los Grupos (o Scouts) 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.





6. ¿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 Scouts. 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.

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 Scout 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.

6.1 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, Jefe 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.

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 rumores, 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 morboso 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 "fulanito 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 otro lugar" y por tanto "no hace falta tomar una decisión".

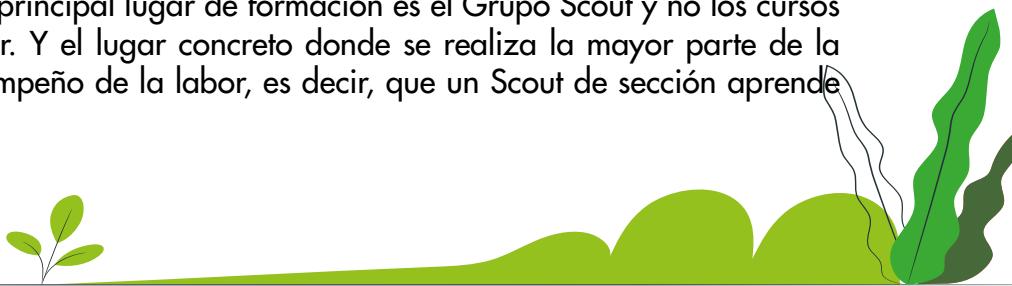
6.2 Dar formación

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 formadores, así como por los contactos con otros Scouts 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 parece confuso, o bien queremos explicar el Sistema de Programas a un Scout 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 entregue 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.

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 Scout de sección aprende





fundamentalmente 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 todas ciertas cosas, no sólo mejorará el desempeño de los nuevos Scouts, sino el de aquellos más antiguos que, a veces, olvidan lo más obvio.

6.3 Dar evaluación de desempeño 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 juzga contra alguien que asume sus responsabilidades. Sin embargo, si esa persona 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 Scout. Es la única forma de concretar temas y no divagar. 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).





6.4 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 qué 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.

6.5 Dar evaluación grupal

Si una evaluación personal es importante, no lo es menos una evaluación del desempeño como grupo, donde podemos 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.

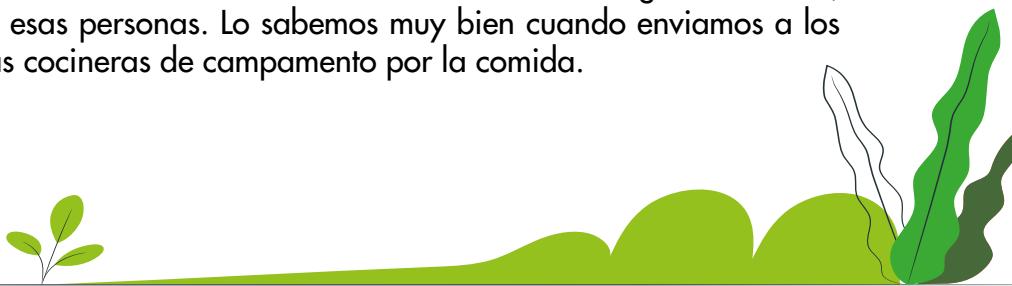
Es importante que tanto los objetivos como las mejoras, tengan responsables, si las cosas no salen bien, como para poder evaluar correctamente. Si un objetivo no tiene responsable o todos somos responsables, es bastante fácil que cuando evaluemos no se haya realizado. El responsable no tiene que hacer 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.

6.6 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 al éxito del proyecto realizado.

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 perdemos. El momento oportuno no suele llegar con antelación.

En el campo de los Scouts, el reconocimiento también puede no ser fruto de la casualidad. Muchos Scouts "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.





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, intétalo. Verás que es casi imposible.

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 Scouts 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.

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" o "El equipo de Scouts de Unidad ha realizado un trabajo enorme, especialmente por las dificultades que preveíamos a principio".

Este agradecimiento público también puede ser expresado en forma anónima, aun cuando conozcamos a las personas que lo realizaron: "Anoche, mientras todos dormíamos, alguien se dio cuenta que el viento podría tumbar nuestra carpa de cocina y la aseguró. Quiero agradecer a todos los que ayudaron en esa tarea, por dejar la comodidad de su sleeping 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.

6.7 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.





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”: 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 (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 cuál 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.

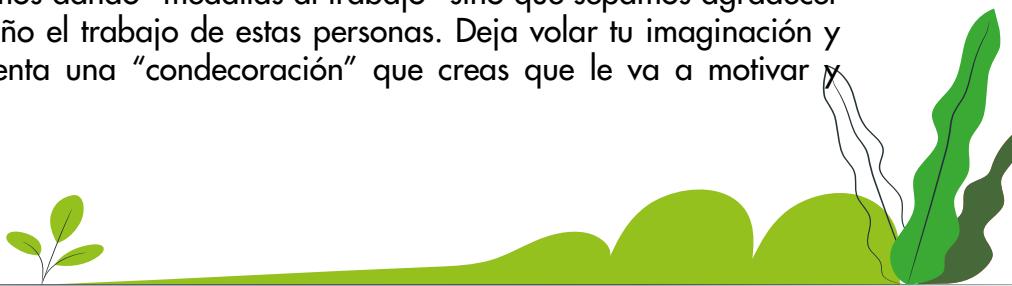
Los tres tipos de recompensas se han usado y creo que con acierto en el Escultismo. Sin embargo, parece que últimamente el simbolismo se está perdiendo en muchos aspectos. Es curioso que en nuestra sociedad donde cada vez se usan más amuletos, piedras, sortilegios y conjuros semimágicos, nosotros estemos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

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.

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 haciendo un gran servicio.

Y ahora llego a la hora de poner en práctica esto con los Scouts. A veces, algunos Scouts han trabajado varios años y es necesario ser agradecido. Muchos antiguos compañeros 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 y con cariño 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





"nómbralo" como "Servidor de los demás", "Caballero de la Orden del Servicio al Prójimo" o lo que se te ocurra.

6.8 Dar soluciones / herramientas

Entendemos por soluciones la aplicación concreta a un problema. Así, los Scouts necesitamos muchas veces comentar nuestras ideas y problemas con los demás que generalmente se hará de forma informal, siempre que se conozcan. Si la confianza entre ellos fuera escasa, puede promoverse buscando la comunicación de experiencias por parejas, o pequeños grupos. Otra forma es poner ejemplos o pequeñas historias a modo de ¿qué harías si...? O buscar soluciones a problemas jugando con ideas factibles y más flexibles, a manera de tormenta de ideas. Esto facilita el conocimiento entre los Scouts, suele ser divertido y permite sentirse apoyado en tu labor.

En muchos casos es necesario encontrar una persona concreta que sirva de apoyo para los problemas de desempeño del Scout. 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 Scout es la persona de quien depende. Por ejemplo, el Jefe de Sección respecto a los que se encuentran en 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.

6.9 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 nombre 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 de contexto vulnerable, si vieras como le admirán los jóvenes. Estoy seguro que pueden 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 la persona que se van a poner en contacto con ella, para que no le tome 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.

6.10 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 qué 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 en ocasiones la falta de recursos 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 cuales sean los criterios, es importante que los Scouts 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 desmotivar. 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.





6.11 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 "confiándoselo", es importante darle apoyo, medios, autonomía y reconocimiento a su trabajo. La confianza no está reñida con las preguntas sobre cómo 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.

6.12 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 Scouts con mucha experiencia. Estarían en este caso, el encargo de trabajos o responsabilidades concretas. Cuanto más se detallen mejor.

6.13 Dar responsabilidad

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





6.14 Dar capacidad de decisión

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

6.15 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 haciendo 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. También es importante rebajar el nivel de algunas discusiones para que todos se enteren y no haya autoexclusiones.

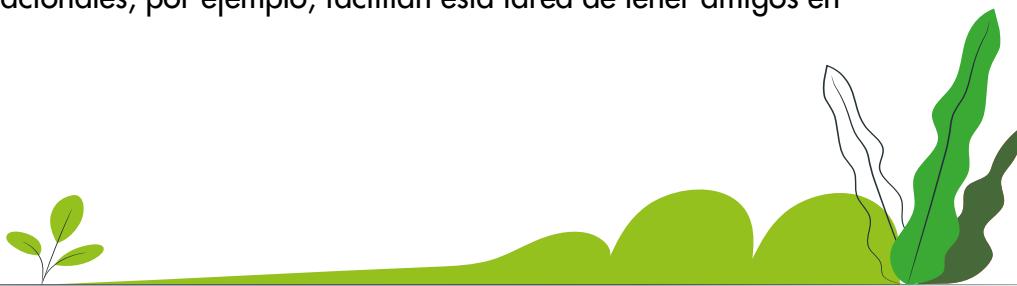
Especialmente cuando los grupos son muy numerosos, es importante dividirlo en pequeños grupos que faciliten la participación y el intercambio de ideas. Recuerda que uno de los principales puntos del Método Scout es la "Vida en pequeños grupos".

6.16 Dar a amistad/comunidad

Una de las cosas que más motivan a los Scouts 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 Scouts. Pero también puede ocasionar la exclusión de aquel/aquellos Scouts que no estén integrados. Cuidando que haya actividades donde todos los Scouts participen, no parece especialmente problemático, sino todo lo contrario.

La idea de Comunidad de Scouts, no es incompatible, ni mucho menos, con la amistad que podemos encontrar en otros Scouts 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.

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



6.17 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. Adicional, 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 cuál 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. Ejemplo: "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 quieras comentarme algo". En estas frases hay hechos (has faltado), sentimientos positivos (preocupación), disposición (por si puedo ayudarte), derecho a la intimidad (si quieras comentarme algo) e incluso 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. Podría resultar un Scout enojado o un Scout agradecido.

No hay que recurrir a los 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". 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.

Una buena forma de mantener la confianza es mantener la confidencialidad (probablemente ambas palabras provengan de la misma raíz). No hace falta que vayamos comentando 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 Scout no nos quiera comentar cuál es su problema, ya 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 explícito aún sin saber la causa, si va a faltar, si va a reducir su participación etc.

Para ver si podemos ayudar, lo mejor es preguntarle: “¿Puedo (o podemos, puede el grupo, los Scouts...) ayudarte de alguna manera?”. Si la respuesta es convincente, pues estamos en la certeza de ayudarle o no. Habitualmente habrá dudas en la respuesta. La falta de seguridad puede indicar que no sabe si pedirla, no quiere molestar, no sabe cómo 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 se debe presionar.

En cualquier caso y sea del signo que sea la respuesta, lo que siempre podemos hacer es acompañarlo, con nuestro cariño, respeto, comprensión. Intentar no dejarlo sólo, sino 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 Scout está bien. Si hemos gestionado bien el tema, el problema personal habrá servido para acercar más el Scout 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 Scouts y de niños y jóvenes. Lo ideal es que nadie interfiera ni haga más a esa persona que probablemente le gustaría rendir como siempre.

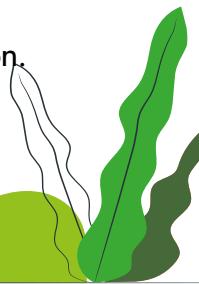
6.18 Dar conciencia de los problemas

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

En cualquier caso, si el Scout 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.

6.19 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 tenacidad, sino un problema de motivación. Al final el "lento" motivado "corre más" que el "rápido" sin motivación.

Así pues, debemos cuidar que retos ponemos y a qué personas. Lo ideal es que el reto sea desafiante para todas. Y para el Grupo. Podemos intentar sondear si el reto (por ejemplo, los objetivos de una actividad) es un desafío o no para cada uno o para la mayoría de los Scouts.

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.

Evidentemente la consecución de objetivos parciales "hace más factible" la consecución del objetivo final. 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. Hay que evaluar periódicamente, y no para centrarse en lo que falta por hacer, sino principalmente en lo que hemos logrado y en el esfuerzo entregado.

6.20 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.

6.21 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 confusos e incluso decepcionados, cuando no la hallamos.

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 cada año. Sin llegar tan lejos, la participación en actividades entre Grupos de la misma región o de otra cercana 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.

6.22 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.

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

6.23 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 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 y generan 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 conocen bien. Todo se puede hacer con cariño: la comida, fregar, una reunión, un orden del día o cobrar unas cuotas. Es cuestión de planteárnoslo. Todos los elementos de motivación deben tener detalles de afecto y cariño.

6.24 Dar alegría y humor

Ser ingenioso y alegrar la vida de los que nos rodean es una bendición de Dios. Siempre me ha gustado el cartel que he visto en algunos sitios y que dice "Esta empresa no funciona, pero somos alegres". ¿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.

6.25 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. Parece que esa capacidad de sorprendernos, la magia y 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". 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 necesitemos el apoyo de los demás para un proyecto.





La diferencia a veces es obvia. Entre un proyecto llamado "Aventura en las montañas" 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, les encanta a los menores 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 carro, sino que parece que nos han regalado la gloria. 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.

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.

6.26 Dar ilusión / pasión:

Dar ilusión es dar motivación. Ilusionar a los demás es darle razones para hacer las cosas. Lo que pasa es 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 ocupan puestos de responsabilidad.

Y una forma más evolucionada de la ilusión es la pasión. Cuando alguien nos habla de lo bien que 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.





7. ¿Cuándo motivar?

En general, hay unos momentos importantes para motivar: Al principio de la actividad, la reunión o el ciclo. 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 enaltecían los valores a defender. Por ejemplo, estoy recordando ahora el de la película Braveheart (o cualquier otro). Si tienes posibilidades escúchalo, pero desde el punto de vista de cómo motiva el protagonista a los soldados que van a entrar a luchar (que dice, qué símbolos usa, a qué 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 un ciclo de programa amplio e intenso, 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.

Otra última posibilidad es que, al planificar el campamento, o ciclo de programa preveamos en qué días (o meses, momentos, etc.) se pueden ocasionar dificultades y de qué tipo. De esta manera podemos “programar” algún ejercicio o juego cuya finalidad principal sea elevar la motivación.





7.1 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 para 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 Scout que acaba de comenzar, estudiante, con tiempo libre y poco dinero, que la de un Scout que lleva 8 años, trabajador, con hipoteca y pensando en casarse el año que viene. Lo curioso de todo es que ese Scout puede ser la misma persona a largo del tiempo.

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 están despistados, cada uno debe saber cómo 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 la 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).





7.2 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.

7.3 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 o más) incluyendo grupos con tareas específicas y personas de coordinación y apoyo con experiencia muy variada y que pueden no conocer exactamente las tareas que desempeñan 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 Scouts que están comenzando. Además, pueden ser monopolizados por los Scouts con más experiencia.

El Jefe de Grupo debe centrarse más en la motivación extrínseca y trascendente y dejar la motivación intrínseca para los Coordinadores de Sección y otros Scouts. Así el Jefe 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, reconocimiento, etc.) debe revisarse a partir de las evaluaciones trimestrales de los Equipos de Sección

(incluyendo los Scouts 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.

Debemos 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. Se deben evaluar hasta que punto motivan o desmotivan. El responsable de mantener motivado al Consejo de Grupo es el Jefe de Grupo y debe apoyarse, tanto en la detección de problemas y en las propuestas de solución en sus dirigentes.

Debe cuidarse especialmente que las decisiones vayan siendo asumidas por todos, cuyo proceso es lento, se aprueban a la ligera. Que cuidar que lo urgente no nos tape lo importante.

7.4 Mentorización

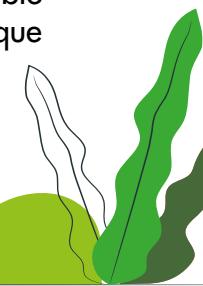
Un caso especial, en el que pocas veces somos conscientes, es la mentorización. Denominamos mentor a aquella persona que de forma altruista ayuda, promociona, aconseja a otro con menor formación. El mentor es alguien de reconocida autoridad (moral y scout, que no política). Que, por su trayectoria, ayuda 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 guion 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 Scouts 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 Scouts más mayores y experimentados, que muchas veces quedan sin saber que hacer al no poder estar en primera línea.

7.5 Motivación diferida o delegada

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 estamos hablando de decir: “Oye, Natalia, 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.









8. ¡A motivar!

Una de las pretensiones de este trabajo es el diseño de una herramienta que permitiera detectar las necesidades de motivación que tienen nuestros grupos de trabajo. En el anexo 1 puedes disponer de ella para fotocopiar y utilizar.

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 qué 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 respeto 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 mismo, si la herramienta se aplica en varios Grupos, podemos comparar y aprender unos de otros, viendo como los Scouts 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.

¿Cómo 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 Jefes de grupo regionales.





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 test de revistas.

En grupos más grandes, sí será necesario explicar el fin que tenemos y para qué 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 dirigente, los años como Scout, 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 1. Seguro veamos, será mejor "entregar" la explicación o explicarlo nosotros mismos. 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.

8.1 Información

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





8.2 Formación

Conocer los procesos de formación que se llevarán a cabo durante el año, para la debida planificación de los dirigentes en su participación.

- 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 dirigentes para completar su formación: pago de curso (transporte, anticipos, etc.)

8.3 Evaluación personal

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

8.4 Objetivos

- Comprobar que los objetivos sean concretos, realistas y evaluables.
- Difundir los objetivos a todos comprobando que son conocidos especialmente por los nuevos Scouts.
- 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.

8.5 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.

8.6 Reconocimiento

- Acostumbrar a la gente a agradecer las cosas que se hacen, especialmente los esfuerzos realizados.





- Concretar el reconocimiento y hacerlo público.
- Reconocer a los antiguos Scouts su trabajo.
- Agradecer el trabajo cuando la gente deja su labor.

8.7 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 destaque.
- Ser imaginativos personalizando los símbolos que entregamos.
- Tener establecida alguna recompensa (placa, pañoleta, etc.) para entregarla periódicamente. (Premio Anual, Colaborador del Año, etc.)

8.8 Soluciones/herramientas

- Tener un banco de recursos digital, online o mediante un CD con todo lo que el Scout 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 Scouts

8.9 Contactos

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

8.10 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.
- Difundir periódicamente el inventario del rincón Scout, resaltando las últimas incorporaciones.
- Potenciar el uso del Rincón Scout, por ejemplo, facilitando el acceso a este.





8.11 Confianza

- Distribuir los Scouts 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.

8.12 Autonomía

- Reflexionar sobre las tareas delegables a cada Scout 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 cuales son a criterio de cada Scout en el desempeño de su función.
- Favorecer la creatividad y la imaginación en la labor de cada Scout.

8.13 Responsabilidad

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

8.14 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 quién y cómo debe decidir las cosas en el grupo.
- Analizar si se asume la decisión de la mayoría y no se obstaculizan las decisiones.
- Decidir cómo 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.





8.15 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.

8.16 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, ruta, etc.)
- Celebrar los cumpleaños de todos los miembros, con sorpresas y regalos personalizados.
- Fomentar la programación de actividades alternativas de participación voluntaria (cine, conciertos, partidos).
- Realizar cenas y salidas juntos.

8.17 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.

8.18 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 Scout.
- Concienciar de las necesidades más urgentes y estratégicas.
- Tener mecanismos para conocer los posibles problemas y riesgos que pueden afectar al grupo.





8.19 Retos/desafíos

- Realizar proyectos de eventos especiales, de acuerdo con nuestras posibilidades: Aniversario del Grupo, Salida al extranjero, Campamento con otros grupos, etc.
- Proponer desafíos particulares, de sección, de patrulla.
- Hacer una lista de objetivos o artículos que se quieran conseguir y repasarla periódicamente.

8.20 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 recalmando las finalidades del Escultismo.

8.21 Sentido de pertenencia

- Cuidar la participación en actividades de mayor rango (Rama, Regionales, internacionales.)
- Fomentar y compartir los contactos con Scouts de otros países, mediante la participación en foros, Jamborees, 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.
- 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.

8.22 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.)





8.23 Cariño / afecto

- Saber gestionar de forma positiva la salida de Scouts, 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.

8.24 Humor / alegría

- Evitar la rigidez en las reuniones, siempre que no molesten, sino que distiendan.
- Favorecer que los Scouts participen en actividades de humor (cuenttería, teatro, 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.

8.25 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.
- Preparar actividades sorpresa para los nuevos.
- Cuidar el clima en las celebraciones y en las actividades propias, superando las expectativas.

8.26 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.
- Expresar nuestra ilusión y satisfacción y favorecer que otros lo puedan expresar.





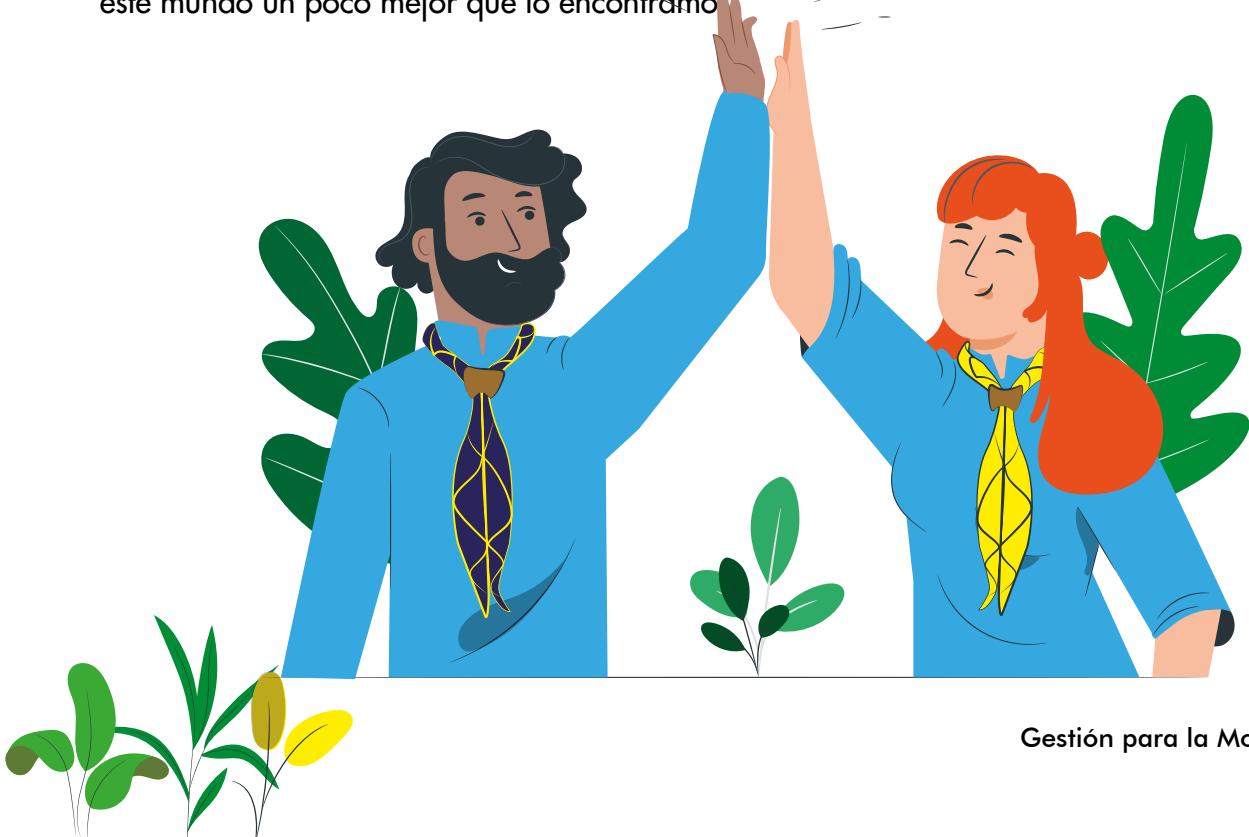
9. Y finalmente...

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 un adulto mayor, pero podemos hacer algo más. Y algo que tenga más impacto.

Nos gustaría que muchos de ustedes propusieran, 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 propusieramos, estamos seguro que dejaríamos este mundo un poco mejor que lo encontramos.





10. Anexos

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".
- 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 dirigida al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha".



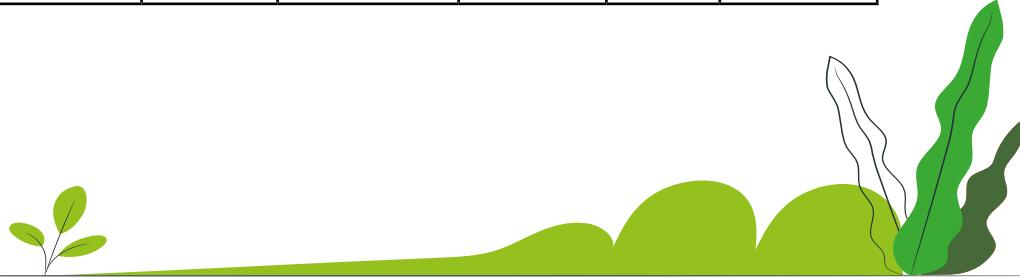
- 
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.
 - Es lo 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. A consideración 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- Herramienta de Diagnóstico de Motivación

Item	¿Crees que en el grupo se da suficiente?	Mucha	Bastante	Normal	Poca	Ninguna
1	Información					
2	Formación					
3	Evaluación Personal					
4	Objetivos					
5	Evaluación Grupal					
6	Reconocimiento					
7	Recompensas					
8	Soluciones / Herramientas					
9	Contactos					
10	Medios / Recursos					
11	Confianza					
12	Autonomía					
13	Responsabilidad					
14	Capacidad de decisión					
15	Espacios de participación					
16	Amistad / comunidad					
17	Apoyo en problemas personales					
18	Conciencia de los problemas					
19	Retos y desafíos					
20	Sentido a lo que se hace					
21	Orgullo de pertenencia					
22	Respeto					
23	Afecto / cariño					
24	Humor y alegría					
25	Sorpresa / curiosidad					
26	Ilusión					







11. Bibliografía

- 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 (Capítulo II y III).
- Bernard, A. "Gestión de la motivación para la mejora del desempeño: programa de des- arrollo directivo". En Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Bilbao: Ediciones Deusto.: 147-168.
- Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos (Capítulo II).
- Davis, Keith - Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo (Capítulo 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 (Capítulo VIII)
- Koontz, Harold y Heinz, Wehrich " (1.999). Administración: una perspectiva global".11 a Edición México, 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 (Capítulo III)
- López Espinosa, Gustavo. Conceptos & Herramientas de Management-Modulo I.R
- 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. 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 (Capítulo III)
- Curso McGraw Hill de Management (Capítulo VII)
-





ARTÍCULOS DE REVISTAS:

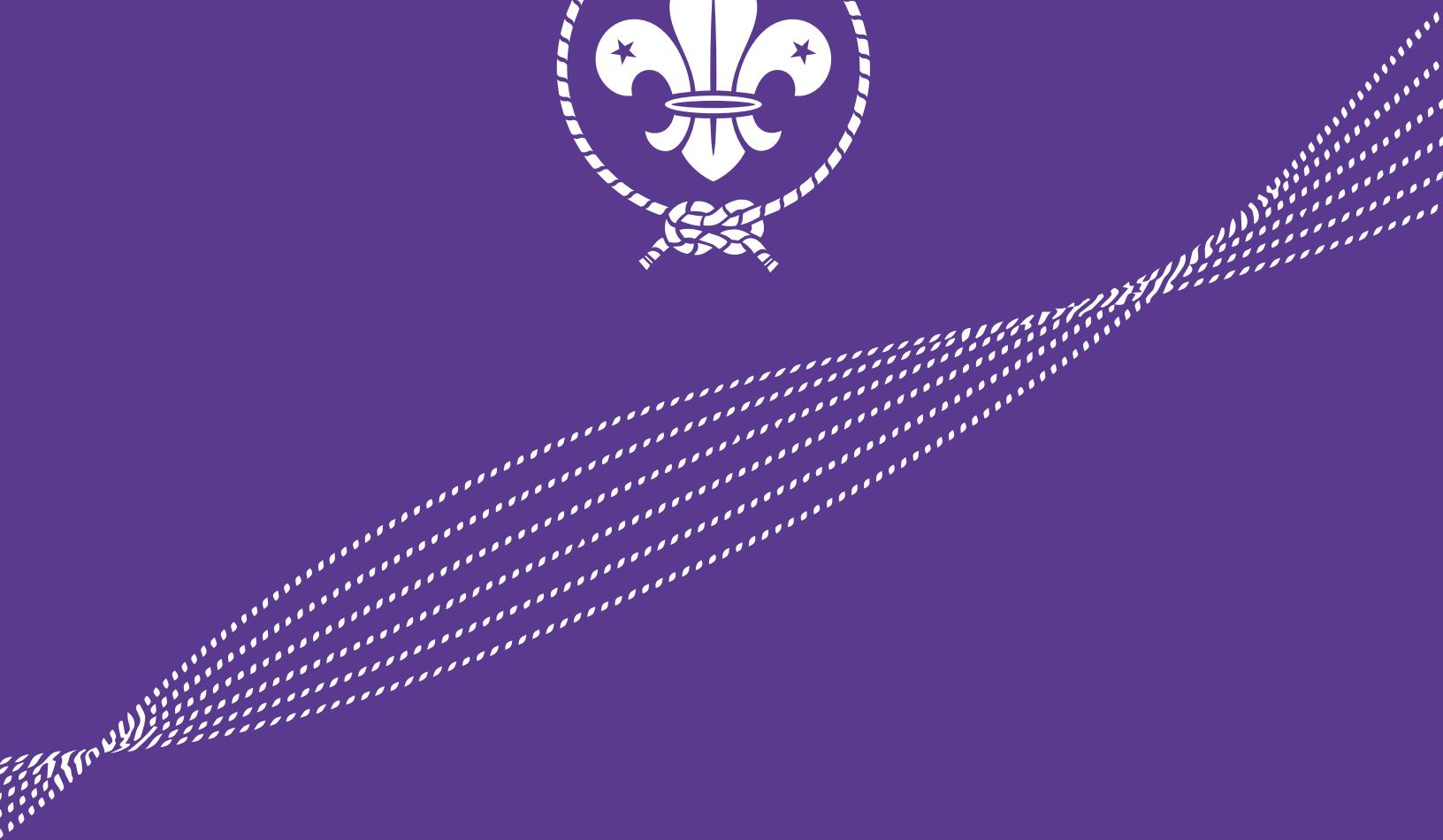
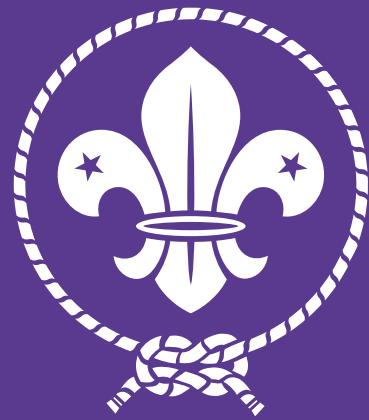
- Revista management y gestión: Artículo "Cómo no desmotivar y motivar"
- Revista Gestión Volumen 1, Número 1, Ene-Feb 1996: Artículo " Claves para motivar al empleado"
- Revista Gestión Volumen 3, Número 2, Mar-Abr 1998: Artículo "El capital intelectual"
- Revista Gestión Volumen 4, Número 2, Mar-Abr 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
- La motivación en los recursos humanos. En monografías.com
- El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones.

SITIOS WEB DE INTERÉS

- FUNDACIÓN PARA LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: <http://www.factorhuma.org>
- RR HH 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>
- CRUZ ROJA (Recursos Humanos Voluntarios) <http://www.cruzroja.org/documentos/docs/Boletin4monografico.PDF>







SCOUTS[®]
Colombia