

AXENT INSTITUTE · MATERIAL DE APLICACIÓN

Guía técnica MOTOR

Motivación autónoma y autoeficacia

8 páginas · Distinción · Modelo · Práctica ·
Evidencia

MÓDULO 06 DE 10 · SELF · PEOPLE · PERFORMANCE

Tu empresa creció. Ahora hagamos crecer a sus líderes.



01 · DISTINCIÓN CENTRAL

Motivar no es fabricar entusiasmo

Una persona puede ejecutar por miedo, recompensa, identificación con el valor o interés genuino. Todas son formas de regulación distintas y no producen el mismo nivel de apropiación.

La autoeficacia se fortalece especialmente con experiencias de dominio: ejecutar una tarea exigente pero abordable, recibir información útil y reconocer qué estrategia produjo avance.

**PRINCIPIO
OPERATIVO**

Ofrece elección sobre el cómo cuando el qué no es negociable, y diseña progresión para que la capacidad pueda demostrarse.

Mapa de observación

VALOR

Conexión entre conducta, propósito y resultado relevante.

ELECCIÓN

Margen real para decidir método, secuencia o contribución.

PROGRESO

Reto abordable, práctica, feedback y dominio creciente.

VÍNCULO

Pertenencia, confianza y apoyo sin apropiarse de la tarea.

02 · MODELO MOTOR

Observar antes de reaccionar

Meaning: conectar sentido**M**

Relaciona la conducta con un resultado o valor que importe.

Pregunta: ¿Por qué vale la pena hacer este cambio?

Ownership: abrir elección**O**

Aclara límites y ofrece margen real sobre el modo de actuar.

Pregunta: ¿Qué parte puedes decidir tú?

Training: crear dominio**T**

Divide la dificultad y diseña práctica con feedback cercano.

Pregunta: ¿Cuál es el siguiente reto alcanzable que demuestra capacidad?

SECUENCIA

No saltes a la acción antes de distinguir señal, significado, necesidad y efecto.

03 · MODELO MOTOR

Elegir una respuesta útil

O**Obstacles: remover barreras**

Separa falta de habilidad, recurso, claridad y costo percibido.

Pregunta: ¿Qué obstáculo debe resolverse sin quitar responsabilidad?

R**Reinforcement: reconocer progreso**

Conecta reconocimiento con estrategia, aprendizaje y contribución.

Pregunta: ¿Qué conducta y aprendizaje conviene hacer visibles?

CALIDAD

Una buena respuesta protege simultáneamente relación, responsabilidad y avance.

04 · PRÁCTICA DEL LÍDER

Construye condiciones para apropiarse del cambio

PRÁCTICAS QUE AYUDAN

Aclara límites y elecciones. · Diseña retos progresivos. · Reconoce estrategia y aprendizaje. · Entrega soporte con fecha y responsable.

ATAJOS QUE DEBILITAN

Forzar entusiasmo. · Usar amenaza como único motor. · Rescatar ante cada dificultad. · Elogiar identidad en vez de conducta.

Preguntas de transferencia

- ¿Por qué vale la pena hacer este cambio?
- ¿Qué parte puedes decidir tú?
- ¿Cuál es el siguiente reto alcanzable que demuestra capacidad?
- ¿Qué obstáculo debe resolverse sin quitar responsabilidad?
- ¿Qué conducta y aprendizaje conviene hacer visibles?

**PRÁCTICA
DELIBERADA**

Ensaya primero en situaciones de riesgo bajo o medio; registra efecto y ajusta una sola variable.

05 · CASO APLICADO

La supervisora que evita presentar

Paula debe presentar resultados al comité. Pospone la preparación y dice que no es buena comunicando. Su gerente ofrece hacer la presentación por ella para evitar riesgo.

OPCIÓN 1

Hacer la presentación y pedirle observar.

OPCIÓN 2

Dividir el reto, ensayar una sección, dar feedback y aumentar progresivamente el alcance.

OPCIÓN 3

Decirle que crea más en sí misma.

Criterio de decisión

- Hacer la presentación y pedirle observar. — Puede modelar, pero si sustituye toda la ejecución reduce experiencia de dominio.
- Dividir el reto, ensayar una sección, dar feedback y aumentar progresivamente el alcance. — Correcto. Construye competencia y evidencia de autoeficacia.
- Decirle que crea más en sí misma. — Insuficiente. La persuasión sin práctica aporta poca evidencia nueva.

RESOLUCIÓN

Paula prepara primero la lectura de dos indicadores, recibe feedback y asume más secciones en cada ensayo hasta presentar el conjunto.

06 · LABORATORIO

Calibra tu criterio

**'TIENES QUE
MOTIVARTE'.**

Desplaza el problema a la persona. Explora sentido, elección, competencia, vínculo y barreras.

**'EL RESULTADO
ES
OBLIGATORIO;
PUEDES
PROPONER EL
MÉTODO'.**

Límite claro con autonomía real sobre el cómo.

**'YO LO HAGO
ESTA VEZ PARA
AYUDARTE'.**

Puede convertirse en rescate si elimina la experiencia de dominio.

**'TU ESTRATEGIA
DE ENSAYAR
CON DATOS
MEJORÓ LA
CLARIDAD'.**

Reconocimiento específico que conecta conducta, estrategia y efecto.

Chequeo de calidad

- El estándar sigue siendo claro.
- Existe elección real y no ficticia.
- El soporte aumenta capacidad en vez de sustituirla.

07 · FIELD CHALLENGE

Activa un MOTOR sostenible

Diagnostica una conducta estancada y diseña condiciones para aumentar apropiación y capacidad.

Conducta y resultado

Qué debe ocurrir y por qué importa...

Sentido y elección

Valor, límites y margen real de decisión...

Progresión de dominio

Reto pequeño, práctica, feedback y siguiente nivel...

Barreras y soporte

Qué remover, quién ayuda y qué sigue siendo responsabilidad propia...

Reconocimiento y revisión

Qué estrategia reconocerás y cuándo revisarás...

EVIDENCIA MÍNIMA

Describe conducta observable, efecto interpersonal, resultado y momento de revisión.

08 · TRANSFERENCIA

Del módulo al trabajo real

Protocolo de aplicación

- Selecciona una conversación real de riesgo bajo o medio.
- Prepara la intervención con MOTOR y define una conducta observable.
- Ejecuta sin intentar controlar la emoción de la otra persona.
- Registra qué cambió en tu respuesta, en la relación y en el resultado.
- Solicita feedback específico y decide un siguiente ensayo.

CIERRE

La autonomía no elimina límites; permite que la persona participe con criterio dentro de ellos.

Referencias

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>