



MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	1
1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	3
1.1 CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN.....	4
1.2 FACTORES MOTIVADORES.....	7
1.3 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.....	9
1.4 TIPOS DE MOTIVACIONES.....	11
1.5 NUEVAS TENDENCIAS EN LA MOTIVACIÓN.....	12
1.5.1 PROGRAMAS DE “IMPLACEMENT”.....	12
1.5.2 “GAMIFICACIÓN” LLEVAR EL JUEGO AL EQUIPO.....	13
1.5.3 “WORK FLOW” EVOLUCIÓN DE LOS PROFESIONALES.....	13
1.5.4 “SNACK LEARNING” EL NUEVO APRENDIZAJE.....	14
1.5.5 CONCLUSIÓN.....	14
2 NUEVAS TENDENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1 EQUIPOS DE TRABAJO TRANSVERSALES.....	15
2.2 DIVERSIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN.....	15
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
2.4 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN.....	15
2.5 “GAMIFICACIÓN”.....	16
2.6 “EMPLOYER BRANDING”.....	16
2.7 BIG DATA.....	16

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación se encuentra vinculada al liderazgo. Tal es así, que podríamos afirmar que la esencia del liderazgo de equipos de trabajo consiste en motivar personas.

En el módulo 3 planteamos que el liderazgo consistía en comprometer a los miembros del equipo a la acción. Precisamente, el compromiso está sostenido en gran parte por la motivación. Cuando los miembros del equipo se sienten satisfechos y productivos en su trabajo, se sienten más comprometidos con el equipo.

Pero, para analizar la motivación, además del liderazgo necesariamente debemos recurrir a los factores que hacen al comportamiento de las personas que desarrollamos en el módulo 1, en el sistema organizacional, principalmente en la cultura, que examinamos en el módulo 2 y en los conceptos desarrollados en el módulo 4 sobre el conflicto en los equipos.

Volvemos a recordar la interrelación entre todos los temas que se desarrollan en el curso. En otras palabras, describimos separadamente los conceptos para ser comprendidos, pero en la práctica actúan totalmente interrelacionados.



Factores vinculados a la motivación
Fuente: Propia

Queda claro entonces que la motivación no depende exclusivamente de una voluntad individual que se tiene o se trae, la motivación es un resultado (Alcántara A, 2018).

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

LA MOTIVACIÓN ES UN
RESULTADO...

...de la interacción de cada persona
con la cultura y métodos del equipo,
del contexto e incentivos.

Alcántara A., 2018

1.1 CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es: contextual, idiosincrática, temporal y específica.

Es **contextual**, porque las personas estarán motivadas de acuerdo con las condiciones a la que se encuentre sometida en su lugar de trabajo. Es **idiosincrática**, porque cada persona posee valores, historia y cultura que las diferencia de las demás. Es **temporal**, ya que dependerá del momento en que se encuentre la persona o el contexto. Por último, es **específica** porque está destinada para provocar determinadas conductas o acciones (Alcántara A., 2018).



¿Qué es la motivación?
Fuente: Alcántara A., 2018

Estos factores nos están diciendo que, en primera instancia, la motivación no se basa en encontrar frases positivas a comunicar a los miembros del equipo para crear las condiciones para motivarlos. En realidad, trabajar en la motivación es más profundo, pero más sencillo a la vez.

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1 En un equipo de costos y pricing de una empresa de catering de comedores industriales o corporativos, debían recurrir a unas 50 tomas mensuales de rendimiento de productos incluidos en nuevas recetas, es decir, 600 tomas al año. Las tomas eran realizadas en conjunto entre un miembro del equipo de pricing y personal de operaciones de cocina.

Luego de establecer los rendimientos de los productos utilizados en las recetas, determinaban el costo estándar y, consecuentemente, los precios de cada uno de los nuevos productos.

La verificación del costo real versus el estándar arrojaba que la media de errores en las tomas de rendimientos de recetas era del 20%.

Esto implicaba que 10 de los nuevos productos al mes presentaban precios erróneos. Es decir, 120 al año.

Se coordinó una reunión entre el chef ejecutivo y el líder del equipo de costos y pricing para solucionar este tema.

La decisión acordada implicó establecer una plaza o lugar de trabajo en la cocina especialmente dedicado a la toma de rendimientos de recetas. Se le proveyó balanzas exclusivas y del espacio suficiente para albergar las laptops y las bandejas que transportan los productos a medir. Además, se demarcó el lugar para diferenciarlo claramente y se colocó un importante letrero que decía: "No interrumpa ni moleste por ningún motivo al personal trabajando en este puesto".

De esta acción resultó que los errores disminuyeron al 5% a los pocos meses de implementado.

Es decir, si quieres influir en la motivación y en el compromiso de las personas, cambia la manera de hacer las cosas y provéelas del equipamiento necesario.

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2 Un importante grupo de retail de ventas minorista de bijouterie con más de 800 locales distribuidos en varios países de Sudamérica, decide mudar su equipo de administración y control a la planta alta de uno de los nuevos locales que presentaba un gran espacio ocioso.

Las nuevas oficinas contaban con una única y pequeña ventana hacia un, también pequeño, patio interno. Esto hacía imposible poder observar el clima ni mucho menos la luz del sol. La oficina requería iluminación artificial durante toda la jornada laboral.

Luego de un tiempo, se incrementó el índice de ausentismo del equipo y una notable disminución en su rendimiento.

¿Las personas se desmotivaron? Lo verdaderamente desmotivante es la nueva oficina.

3 Si como líder del equipo notas que un miembro del equipo se encuentra desmotivado debido a la dificultad que le presenta lograr el desempeño que ello exige (ver en módulo 3. Liderazgo: "La trampa de comunicar las expectativas de una sola vez")...

Divide el objetivo de manera que requieran comportamientos más específicos y sencillos, quitándole presión a los miembros del equipo. Así mejorarás la motivación.

En los tres ejemplos que acabamos de ver, puede observarse que no se acudió a ningún tipo de acción de reforzamiento positivo de la conducta o a frases especiales con el objeto de levantar el ánimo de las personas. La motivación es el resultado de una interacción y es allí donde debe enfocarse el líder en su gestión.

Pero eso no implica que no sea necesario analizar los factores motivadores que presentamos las personas tanto en nuestras vidas personales como en el campo laboral.

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.2 FACTORES MOTIVADORES

Los factores motivadores son aquellos que, en general, responden a la jerarquía de las necesidades de prosperidad de las personas. Están compuestos por conceptos intrínsecos, vinculados al logro de retos personales y extrínsecos, vinculados al reconocimiento de sus logros por parte de otros.

Existen dos factores motivadores inagotables, de los que nunca nos cansamos: el **dinero** y la **atención social**. De esta manera, estamos dispuestos a recibir tanto dinero y tanta atención social como sea posible. Más dinero significa mayor reconocimiento y estatus. Nadie se cansa del dinero. Eso no implica que la persona no tenga otras motivaciones (Alcántara A., 2018).



Pirámide de Maslow
Fuente: Varias

Podría resumirse la pirámide de Maslow en una simple frase: una vez que has satisfecho tus necesidades básicas y de dinero, lo que requieres es atención.

Alcántara A., 2018

Concluimos esta introducción a los factores motivadores con los tres factores claves y determinantes en la prosperidad de las personas: **ausencia de miedo, desarrollo profesional y relaciones personales.**

El cuadro siguiente, nos muestra los principales factores motivadores.

FACTORES MOTIVADORES PRINCIPALES

✓ Condiciones laborales

- En este factor la remuneración juega un papel clave. También incluye factores de otro tipo como: conciliación laboral y personal, seguros de salud, premios por objetivos, horarios flexibles, etc.

✓ Desarrollo profesional

- En este factor la visión del equipo y el puesto de trabajo resultan básicos para que la persona satisfaga su deseo de progreso profesional y sus aspiraciones de crecer.

✓ Autonomía

- Implica el grado en que a la persona se le permita asumir responsabilidades, participación y aportación de ideas para el equipo, lo que generará en ella un sentimiento de importancia respecto a la implicancia que su desempeño en el rendimiento del equipo.

✓ Clima laboral

- Intervienen los factores edilicios, el acceso al equipamiento necesario, relaciones relajadas y agradables entre los integrantes del equipo y el grado de identificación con la cultura del equipo y de la empresa.

✓ Cultura organizacional

- Resulta indispensable que los factores mencionados se encuentren respaldados por los valores que integran la cultura del equipo y de la organización

1.3 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Cuando nos referimos a los factores motivadores, hablamos que las personas presentan tres factores determinantes de prosperidad: **ausencia de miedo, desarrollo profesional y relaciones personales.**

ACCIONES CONCRETAS

Esto hace necesario adoptar acciones concretas en el campo del liderazgo y de la cultura del equipo, así como también a la hora de diseñar los puestos y procesos de trabajo, directamente destinados a lograr los factores motivadores vistos recientemente.

Resulta importante destacar en este punto que, por medio del diseño organizacional, se administra la estrategia, es decir, la visión del equipo y de dos de sus componentes: la organización y los resultados.

Por otra parte, también destacamos que, además del dinero, la atención social resulta el segundo de los motivadores claves. Esto nos vincula con los siguientes requisitos para construir un equipo eficiente como: el compromiso, la confianza, la comunicación fluida, la cohesión, las habilidades y la mentalidad de logro.

Lograr la consecución de todos estos factores en los miembros de un equipo de administración y control requiere que las personas se sientan apreciadas, valoradas y que sus esfuerzos sean reconocidos. Sus puestos de trabajo deben conformar un ambiente agradable que les permita sentir que no sólo están desempeñando funciones como medio de vida, sino también que están llevando a cabo el cumplimiento de metas personales y de desarrollo profesional.

Ello no puede lograrse exclusivamente con las acciones concretas a las cuales nos referimos, sino que hay que poner en marcha la elaboración de planes de motivación para reforzar las expectativas y deseos de reconocimiento, respeto, realización personal, sentimientos de valía, útiles y de interactuar socialmente.

Al respecto, existen una serie de herramientas, recursos y técnicas para lograrlos, comúnmente denominadas técnicas de motivación.

Diversos estudios han permitido identificar una serie de técnicas como muy eficaces para la motivación.

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

✓ Onboarding

- Muchas organizaciones y equipos no consideran la importancia que tiene el momento del ingreso de un nuevo miembro al equipo. De manera inmediata, el nuevo miembro debe ser presentado al resto del equipo y asumir de manera inmediata su puesto, el cual debe estar claramente para él como para el resto del equipo.

✓ Promoción laboral

- Existencia de plan de carrera para las personas de manera que sientan que el equipo les ofrece la posibilidad de desarrollo profesional.

✓ Planes de desarrollo del equipo y empresa

- Complementariamente al punto anterior, el equipo y la empresa deben mostrar una actitud dinámica, de crecimiento y de desarrollo, no sólo en el campo económico, sino también el campo social y ambiental.

✓ Formación personal

- Facilitar y promover la formación constante de los miembros del equipo logra no sólo mejorar el desempeño en su trabajo, ya que tiene efectos directos en la satisfacción y en la autoestima personal.

✓ Reconocimiento

- Conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como: Premiar logros, beneficios adicionales como: planes de salud, guarderías en el lugar de trabajo, bonos anuales, incentivos por desempeño colectivo como: viajes, regalos. Políticas de integración del equipo mediante encuentros, fuera del ámbito laboral, que pueden llegar a incluir a los miembros de su círculo íntimo de su vida personal.

1.4 TIPOS DE MOTIVACIONES

La clasificación de la motivación se encuentra implícita en los conceptos que fueron desarrollados anteriormente, pero para que puedas determinar el origen de cada una de ellas, nos parece oportuno desarrollar los tipos de motivación que se conocen.

TIPOS DE MOTIVACIONES

Según el origen de la motivación

- **Intrínseca:** Se genera a partir de factores internos de la persona. En este tipo de motivación la empresa no puede influir.
- **Extrínseca:** Se trata de aquella motivación es inducida por elementos externos a las personas. Es en este tipo de motivación donde la empresa debe actuar, mediante distintas técnicas.

Según el carácter del estímulo percibido

- **Positiva:** Cuando el factor motivador se configura como un premio o recompensa.
- **Negativa:** Cuando el factor motivador a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

Según el nivel de necesidad

- **Primaria:** Cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.
- **Social:** Cuando la acción de la persona está provocada por querer estar aceptado por un determinado grupo social.

1.5 NUEVAS TENDENCIAS EN LA MOTIVACIÓN

La motivación resulta uno de los retos principales para cualquier equipo de trabajo en particular y para las organizaciones en general, no solo por los constantes cambios que se producen en el mundo, haciendo que el ámbito laboral esté atravesando un periodo drásticamente impactado por la transformación digital a lo cual se le ha sumado los efectos de esta pandemia que aún no pueden dilucidarse claramente.

Hoy resulta necesario nuevas propuestas de valor para el talento que cada vez es más requerido en los equipos de trabajo, talento que se presenta como una palanca para aprovechar el impulso transformador como ventaja competitiva en las empresas (Sodexo, 2020).

Para ser efectiva una nueva propuesta de valor, debe plasmarse en políticas e iniciativas concretas que respondan a las nuevas demandas del talento. Esto hace necesario que los equipos de trabajo y las empresas deben adoptar políticas más avanzadas en la gestión y motivación del talento y experimentar nuevas fórmulas de trabajo y marcos de colaboración innovadores para conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas (Sodexo, 2020).

Haciendo foco en la personalización de la experiencia de cada empleado y en su desarrollo como persona y profesional, cuatro tendencias están marcando estas políticas de motivación de los empleados (Sodexo, 2020).

1.5.1 PROGRAMAS DE “IMPLACEMENT”

Estos programas se encuentran diseñados para potenciar el talento interno, cada vez más extendidos entre las organizaciones.

Consiste en emplear las técnicas de selección de personal de forma interna para analizar las capacidades de los empleados con talento y su adecuación a otros puestos o nuevas responsabilidades dentro de la propia empresa.

Las personas sienten que el equipo y la compañía se preocupan por su desarrollo profesional; por su parte, el equipo y la empresa aumentan sus probabilidades de retener a los mejores talentos en su plantilla (Sodexo, 2020).

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.5.2 “GAMIFICACIÓN” LLEVAR EL JUEGO AL EQUIPO

La gamificación es una de las tendencias más presentes en las estrategias de motivación de las empresas, la cual consiste en aplicar las técnicas y mecánicas del juego al entorno del equipo, por ejemplo, en los procesos de selección, en la formación y en las relaciones con compañeros.

Además de resaltar el lado más positivo de las tareas, la gamificación puede ayudar a despertar el espíritu competitivo para alcanzar logros y superar retos, reforzando también el sentimiento de pertenencia en el equipo, mejorando el clima laboral y su sinergia.

Esta técnica tiene sus orígenes en el sector tecnológico y es una de las herramientas más utilizadas para acercarse a las nuevas generaciones de trabajadores, sobre todo a los millennials.

Sus beneficios para obtener la implicación de las personas ya se han demostrado ampliamente en el sector educativo. De ahí que las empresas cada vez la emplean más para acercarse a sus clientes y empleados en una experiencia acorde con los tiempos actuales (Sodexo, 2020).

1.5.3 “WORK FLOW” EVOLUCIÓN DE LOS PROFESIONALES

Las nuevas generaciones de trabajadores ya no aspiran a mantenerse en el mismo puesto o en la misma empresa toda la vida. De hecho, el 90% de los millennials esperan mantenerse en su trabajo actual menos de tres años (Sodexo, 2020)

De esta manera, retener a los mejores hace necesario ofrecerles una experiencia laboral contundente en un entorno de crecimiento y desarrollo profesional variado.

Esta técnica opera de manera interrelacionada a los programas de “implacement”, ya que los complementa con iniciativas de formación y apoyo a los profesionales en la evolución de su carrera.

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.5.4 “SNACK LEARNING” EL NUEVO APRENDIZAJE

Las generaciones que actualmente ocupan la mayoría de los puestos de trabajo en los equipos y empresas están acostumbrados a formatos multimedia, por lo que consumen contenidos de corta duración.

Las nuevas técnicas de formación no pueden escapar a esa tendencia, por lo que, cada vez más, se apoyan en contenidos online en forma de tutoriales a los que los empleados pueden acceder en el momento que lo deseen, permitiéndoles elegir los contenidos que necesitan aprender, permitiendo un mejor impacto en el conocimiento de la persona, multiplicando el rendimiento del aprendizaje.

Las técnicas de “gamificación” potencian la eficacia de los programas de “snack learning” y de formación de los miembros del equipo.

1.5.5 CONCLUSIÓN

Las nuevas tendencias en las estrategias de motivación se centran en el talento, apoyándose en propuestas de valor personalizadas, con planteamientos flexibles y que apuntan al desarrollo de los empleados como fuente de satisfacción laboral.

2 NUEVAS TENDENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS

Ya hemos planeado el punto anterior el nuevo entorno laboral que nos propone el mundo.

De esta manera, el peso de la gestión de los Recursos Humanos es cada vez mayor en la definición y cumplimiento de la visión del equipo y de las estrategias empresariales.

Ahora no sólo deberán hacer frente a la adopción de nuevos procesos digitales, sino que serán los máximos responsables de la selección de talento tecnológico que marcará las contrataciones en los próximos años (Martínez R., 2019).

Las tendencias que marcarán la gestión del talento en los equipos y en las empresas en el corto plazo, pueden resumirse en (Martínez R., 2019).

MOTIVACIÓN

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2.1 EQUIPOS DE TRABAJO TRANSVERSALES

Actualmente resulta necesario formar equipos transversales para mejorar el desempeño del equipo y para facilitar la aplicación de prácticas como el teletrabajo o el Smart Working.

Cobra mayor fuerza la aplicación de modelos de trabajo centrados en la consecución de objetivos aceptando la jornada flexible de trabajo.

Entra en valor el concepto "Inbound Recruitment", es decir, la aplicación de conceptos de marketing para la captación de talento (Martínez R., 2019)

2.2 DIVERSIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN

Esta tendencia lleva casi una década, pero su tendencia presenta un crecimiento exponencial.

De esta manera, resulta probable que un equipo de administración y control se encuentre conformado por miembros que abarcan desde becarios hasta consultores externos, con jornadas de teletrabajo.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La tendencia es comunicar con total transparencia y en tiempo real cualquier novedad que afecte a los miembros del equipo, así como poder valorar cómo lo han entendido en un nivel más particular. De esta manera, el uso de redes sociales resulta muy propicio.

2.4 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN

La automatización ha llegado a los procesos de selección para agilizar la cobertura de puestos vacantes, así como de algunas tareas que restan tiempo a los equipos. Por ejemplo, preguntas como: ¿cuándo cobraré mi nómina o qué días de vacaciones tengo? podrán ser contestadas de forma automatizada.

Automatizar este tipo de requerimientos permitirá sumar tiempo a otros de mayor importancia, como potenciar estrategias destinadas a valorar el talento y motivar al empleado.

2.5 “GAMIFICACIÓN”

Ya lo hemos mencionado dentro del concepto de motivación. No obstante, también resulta una tendencia en la gestión de Recursos Humanos, por lo que diseñará sus planes formativos y/o de comunicación interna de manera de hacerlo de forma motivadora, sencilla y que su aplicación sea exitosa.

De esta forma, la gamificación será clave en la visión del equipo y en la estrategia de la empresa, contribuyendo al éxito de los procesos de selección, de onboarding y formación.

2.6 “EMPLOYER BRANDING”

Se trata de la imagen que tiene una organización en su ecosistema, en sus propios empleados y, sobre todo, la que perciben sus potenciales candidatos.

Cada vez más empresas centran sus esfuerzos en crear una propuesta de valor a través de esta filosofía, la cual debe ser trasladada al equipo, ya que un miembro satisfecho en su trabajo será un promotor natural de la marca.

2.7 BIG DATA

Este concepto ya ha llegado a la gestión de los Recursos Humanos, haciendo indispensable el manejo de grandes bases de datos para encontrar el talento necesario del equipo y de la empresa y que permita el seguimiento de cómo evolucionan y se desempeñan los miembros del ya integran el equipo y la empresa y los aspectos que influyen en su productividad y motivación (Martínez R., 2019)