

Anexo 2 Motivación

Motivación, la energía para llegar a los grandes logros.

¿Qué es Motivación?

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 que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

La motivación es la diferencia entre personas que trabajan de manera apática e indiferente y los colaboradores comprometidos con su organización, siempre dispuestos al esfuerzo extra para mejorar su rendimiento. La motivación afecta de manera directa el comportamiento de las personas, su desempeño en la realización de tareas y en los resultados que generan finalmente.

La motivación está presente en cualquier ámbito del ser humano, como un mecanismo que le impulsa a actuar para alcanzar metas y objetivos.

En el campo laboral, tiene estrecha relación con la satisfacción de necesidades, en el entendido que la gente intercambia su fuerza de trabajo por el dinero que le permite adquirir bienes y pagar servicios que constituyen satisfactores para sus requerimientos personales, familiares y sociales.

Los enfoques contemporáneos acerca de la actuación de las personas en los centros laborales reconocen la importancia de crear y mantener vigentes estímulos que inciten al individuo a brindar su mejor esfuerzo.

La automotivación es la capacidad de percibir e interiorizar dichos estímulos, y convertirlos en factores que contribuyen a incrementar la capacidad de desempeño, en tanto mejoran la dedicación y el compromiso.

Por lo tanto, la automotivación, si bien es un proceso interno y propio de cada persona, tiene relación directa con los estímulos que inciden en las actividades laborales.

Existe una gran diversidad de estímulos. De manera general pueden mencionarse:

Medio ambiente. El entorno físico y social que rodea a la persona determina situaciones como el estado de ánimo. Estar cómodo y a gusto con las condiciones que le rodean, son factores del buen desempeño de un colaborador.

Seguridad. La concentración es un elemento indispensable para un alto rendimiento, y que se puede mejorar sustancialmente eliminando sentimientos como la incertidumbre, la desconfianza y el recelo.

Estabilidad. Otro factor que facilita la concentración, y que puede obtenerse mediante una comunicación franca y honesta, que le permita al colaborador identificar objetivamente su posición e importancia en la organización.

Reconocimiento. Un factor fundamental para la automotivación, es cuando el colaborador percibe que la organización demuestra que tiene interés por sus logros y aprecio por su persona.

Satisfactores básicos. La satisfacción de necesidades básicas, personales y familiares; a través de una remuneración justa, representa el estímulo principal de todo individuo.

La percepción y estimación de los estímulos depende de la personalidad de cada individuo, algunas personas dan más peso a los *Satisfactores básicos* y menosprecian el *Reconocimiento*, en tanto que otros son inmunes al *Medio ambiente* pero valoran considerablemente la *Seguridad* y la *Estabilidad*.

No trates de estandarizar los niveles de importancia de los estímulos para todo un equipo de trabajo. Cada persona tiene su propia escala de valores y les asigna su propio orden de importancia.

La importancia de la motivación.

Un equipo de trabajo constituye la unión del esfuerzo, talento y compromiso de varias personas, con diversas personalidades e intereses particulares.

La gran labor del líder es amalgamar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores y construir las grandes competencias colectivas que conforman la fuerza de su equipo. Para conseguirlo, cuenta con dos importantes apoyos:

La Inspiración.

Crear la visión de un futuro por el que vale la pena esforzarse.
Contagiar la pasión y el entusiasmo por lograr resultados.

La Motivación.

Identificar los estímulos sobresalientes de cada persona.
Inducir a buscarlos, a través del rendimiento excepcional.

Cómo funciona la motivación.

La motivación se sustenta en la satisfacción de necesidades y aspiraciones del ser humano. Una persona apática e indolente, carente de aspiraciones y cuyas necesidades son muy limitadas, es poco receptiva a la motivación.

En una necesidad se identifican dos elementos iniciales:

- La sensación de **vacío** y carencia.
- La **relación** (consiente o inconsciente) entre la necesidad y los factores para satisfacerla

El tercer elemento, es el que detona la motivación:

- La voluntad de actuar para hacer ejercer la **relación** y llenar el **vacío**.

Las necesidades se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- *Necesidades de Sustento.* Implican la cobertura de todos los requerimientos básicos personales y familiares, su satisfacción se logra mediante recursos económicos.
- *Necesidades de Trascendencia.* Incluyen los factores que desarrollan al ser humano en el ambiente personal y profesional. Están relacionadas con el engrandecimiento de la importancia del colaborador en la vida organizacional

La motivación opera en ambos grupos:

- Las necesidades de sustento se resuelven incrementando el poder adquisitivo del colaborador, pero la motivación es efímera y depende de los factores económicos de la organización y de la sociedad.
- Las necesidades de trascendencia tienen raíces emocionales que permiten una motivación más sólida y duradera.

Para lograr una motivación efectiva, es menester lograr un cuidadoso equilibrio entre ambos grupos.

- Motivar sólo por factores económicos, crea colaboradores autómatas, con una capacidad muy limitada de generar aportaciones positivas.
- Motivar sólo por factores emotivos, crea descontento en cuanto a la falta de satisfactores para necesidades básicas.

La motivación trascendental.

Una función básica del líder consiste en conocer ampliamente a sus colaboradores, con el propósito de identificar los **impulsos de motivación** por factores trascendentales de cada uno.

Logro	<i>Impulso a cumplir objetivos y seguir adelante. Perseguir y alcanzar metas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Desean alcanzar la excelencia y hacer un buen trabajo. • Quieren sentir que han logrado algo importante. • Quieren avanzar en sus carreras. • Necesitan reconocimiento
Afiliación	<i>Impulso a relacionarse eficazmente con los demás, lo que les brinda satisfacciones internas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Les gusta ser populares. • Les gustan las relaciones amistosas y la interacción. • No les gusta trabajar solos. • Les gusta ayudar a los demás.
Poder	<i>Impulso a influir en las personas y situaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> • Les gusta ser líderes y dar consejos. • Quieren prestigio y puestos de importancia. • Les gusta influenciar a las personas y a las actividades. • Les gusta que sus ideas predominen.

El constructor de sinergia.

La **sinergia** es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple unión de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Sin embargo, en muchas organizaciones *cuesta trabajo* hacer sinergia por un sinnúmero de causas:

- No hay una visión organizacional (y en ocasiones hay visiones personales incompatibles entre sí).
- Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- Los desacuerdos se discuten, en lugar de resolverlos.
- Hay falta de transparencia y de confianza.

- Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- Y muchas variantes y combinaciones.

Un líder debe dirigir a su equipo siempre con la visión de crear sinergia en la organización, para lo cual debe tomar en cuenta:

- Compartir la visión: El potencial sinérgico nace con una visión que sirve para orientar y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas.
- Crear expectativas de participación: La sinergia requiere una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable.
- Compartir la información: Todos los colaboradores deben tener acceso a la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir su misión.
- Operacionalizar. La sinergia debe estar enfocada a resultados. La mejor motivación para un colaborador es percibir que su esfuerzo es aprovechado por la organización.

Reuniones de trabajo: la motivación en acción.

Uno de los grandes defectos de jefes, gerentes y caudillos, es convocar juntas, reuniones, sesiones de trabajo, etc., largas y tediosas, sin un orden o estructura que controle las divagaciones y discusiones estériles, y dónde el subordinado se limita la mayor parte del tiempo a un papel pasivo.

Un buen líder se destaca por celebrar interacciones con sus colaboradores dónde la duración es estricta a los asuntos a tratar, se obtienen resultados y conclusiones y la participación es equitativa.

- Interacciones Tóxicas. Maratónicas, desmotivantes, dedicadas a regaños y quejas, el colaborador termina por rehuir las y asiste predispuesto al tedio.
- Interacciones Nutritivas. Expeditas, dedicadas al análisis objetivo y creador, el colaborador acude a ellas sabiendo que son provechosas para su desempeño.

Un valor adicional de las reuniones nutritivas es su enorme potencial de motivación, puesto que los colaboradores sienten que su presencia y aportaciones resultan de considerable valor, y por lo tanto, quedan predispuestos a intervenir en nuevas reuniones cuantas veces se les convoque.

Para lograr Interacciones Nutritivas, existen seis aspectos básicos.

1. Sólo se convoca cuando es indispensable.
2. Sólo se invita a la gente estrictamente necesaria.
3. Se planea rigurosamente, para evitar desperdicio de tiempo.
4. No se permiten divagaciones.
5. Al final siempre se formulan acuerdos y compromisos.
6. Empieza en punto de la hora programada.

Reflexiona ¿Cuántas veces has asistido a juntas que:

- *Empiezan tarde.*
- *El único que habla es el jefe (o gerente o caudillo) y sus incondicionales.*

- Se desvían continuamente del tema, o repiten lo mismo varias veces.
- Duran varias horas, se acaban abruptamente por agotamiento y sin llegar a ninguna conclusión.
- Sales con sensación de fastidio, insatisfacción y que hay muchas cosas importantes que se quedaron pendientes.

Existen cuatro etapas que caracterizan a una interacción nutritiva:

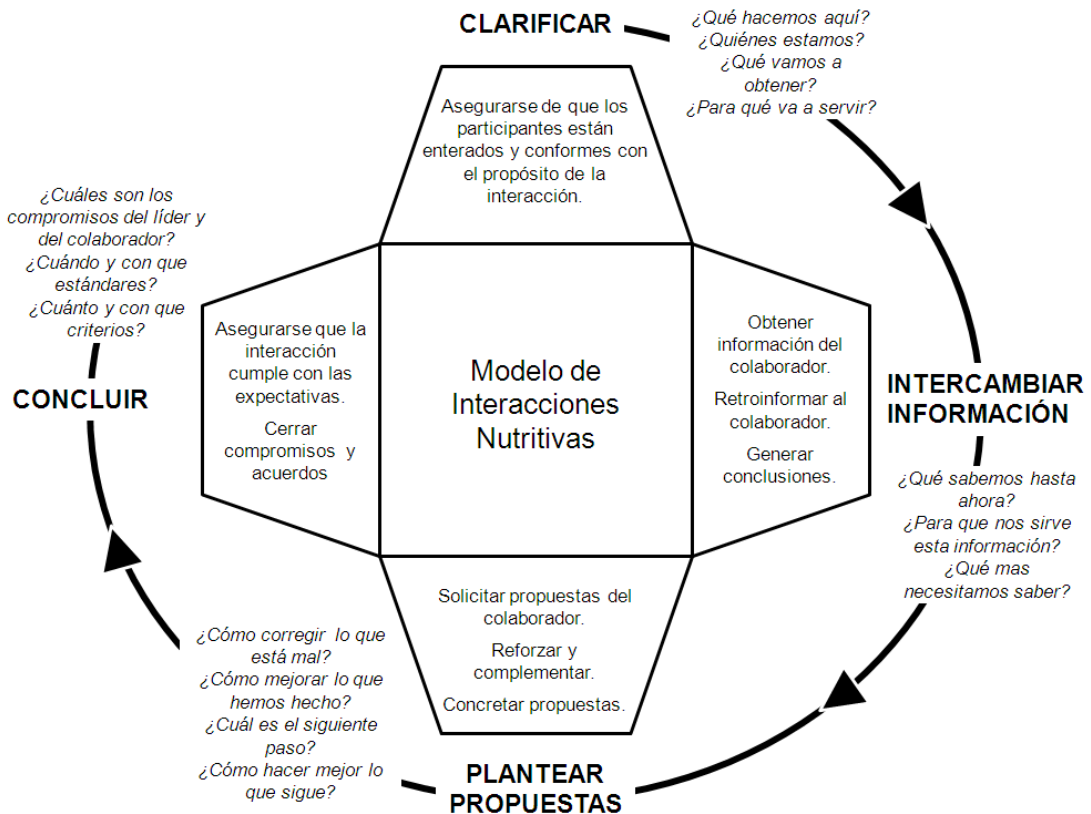
1.- Clarificar

Propósito: Asegurarse de que los participantes están enterados y conformes con el propósito de la interacción.

Preguntas clave: *¿Qué hacemos aquí? ¿Quiénes estamos? ¿Qué vamos a obtener? ¿Para qué va a servir?*

2.- Intercambiar Información

Propósito: Obtener información del colaborador. Retroinformar al colaborador.



Generar conclusiones

Preguntas clave: *¿Qué sabemos hasta ahora? ¿Para que nos sirve esta información? ¿Qué más necesitamos saber?*

3.- Plantear Propuestas

Propósito: Solicitar propuestas del colaborador. Reforzar y complementar. Concretar propuestas

Preguntas clave: *¿Cómo corregir lo que está mal? ¿Cómo mejorar lo que hemos hecho? ¿Cuál es el siguiente paso? ¿Cómo hacer mejor lo que sigue?*

4.- Concluir

Propósito: Asegurarse que la interacción cumple con las expectativas. Cerrar compromisos y acuerdos.

Preguntas clave: *¿Cuáles son los compromisos del líder y del colaborador? ¿Cuándo y con que estándares? ¿Cuánto y con que criterios?*

La preparación de una interacción nutritiva contempla los siguientes puntos:

- Determinar lugar, fecha, hora de inicio y duración.
- Hacer una lista de los invitados (puede ser desde uno hasta un grupo completo de trabajo). Justificar la asistencia de cada cuál, anotando el motivo de invitarlo.
- Preparar la información que el Líder va a proporcionar, revisarla para excluir datos innecesarios.
- Prever el levantamiento de un acta de acuerdos y compromisos. Si es pertinente considerar invitar una persona exclusivamente para este efecto.

El alimento de la autoestima.

La autoestima es un factor que fortalece la motivación, tener colaboradores con sólida autoestima implica poder utilizar la motivación como elemento para buscar exitosamente objetivos y resultados

Para consolidar la autoestima de los demás, existen tres hábitos que deben aplicarse constantemente, en cualquier interacción con otras personas.

Primer hábito: Usar metamensajes positivos.

Los metamensajes mensajes que acompañan a la expresión verbal, son formulados por el tono de voz del hablante, su expresión facial y su talante en general. Pueden amplificar o debilitar el contenido afectivo que transmite el conjunto de palabras.

Los metamensajes son inicialmente involuntarios, debes aprender a dominar tus metamensajes de tal forma que expresen mensajes positivos y edificantes para el colaborador.

Durante una interacción nutritiva los metamensajes positivos sirven para:

- Transmitir que tienes confianza en tu colaborador.
- Alentar al colaborador a expresar libremente sus opiniones e iniciativas.
- Generar un ambiente dónde el colaborador pueda reconocer sus yerros.
- Reconocer tácitamente las habilidades y logros del colaborador.
- Agradecer al colaborador sus esfuerzos extraordinarios.

Segundo hábito: Expresarse en lenguaje Limpio.

Frases, palabras y metamensajes que hacen estimulante, motivadora e incluyente una conversación. El uso del lenguaje limpio:

- Reconoce el valor de las argumentos del interlocutor.
- Estimula el libre intercambio de ideas.
- Demuestra constantemente un interés honesto y sincero hacia el interlocutor.

La mejor receta para usar Lenguaje Limpio conlleva cinco pasos:

1. Pensar antes de hablar. *Tu boca nunca debe ser más rápida que tu cerebro.*
2. Reflexionar: *¿lo que voy a decir es importante, constructivo y oportuno?*
3. Valorar: *¿lo que voy a decir ofende o molesta a alguna persona?*

4. Enfocar: *Si voy a criticar, ¿es necesario para resolver el problema o voy a hacerlo mas grande?*
5. Acertar: *Si voy a criticar, ¿el blanco son los problemas o son las personas?*

Tercer hábito: Erradicar el lenguaje Sucio.

Frases, palabras y met mensajes que de manera consciente o inconsciente enturbian la comunicación.

Los efectos del lenguaje sucio son:

- Intimidar.
- Ofender
- Enfurecer
- Enajenar
- Confundir
- Desvalorar

El lenguaje sucio puede presentar una gran variedad de manifestaciones, llamadas "Bazofias".

Bazofia	Descripción y/o ejemplos:
Porrazo verbal	Frases dogmáticas que agreden y hostigan: "Eso es una tontería", "Estás totalmente equivocado", "No sabes de lo que hablas",
Opinionitis	Expresiones con valor universal e indiscutible: "El mejor carro del mundo es...", "Los seguros de vida son una estafa..."
Todología.	Exceso de generalización. "Todos los políticos mienten", "En esa escuela todos los alumnos son flojos"
O-logía.	Extremismo de ideas o acciones. "O estás conmigo o estás contra mí", "¿Eres liberal o conservador?"
Debelogía	Consejos no pedidos. "Deberías dejar ese trabajo y buscar uno mejor", "Si fueras más astuto, decidirías.... "
Dogmatismo.	Intolerancia con ideas ajenas. "Hay que ser tonto para no aceptarlo", "Sólo hay una manera de hacerlo".
Etiquetado	Categorizar juicios de valor. "Eso es puro liberalismo", "Son un hatajo de ineptos".
Sarcasmo	Crítica cáustica. "Si hubieras leído el informe, no harías preguntas tan tontas", "Supongo que eres el único con problemas"
Sube y baja	Discrepar desvalorizando al interlocutor. "Por lo general está bien, pero . . .", "Lo que dices es cierto, pero . . .".