

MOTIVACIÓN

HOJAS DE TRABAJO

Descripción breve

Este compilado de 6 hojas de trabajo ayudan a los directivos a abordar de mejor manera el tema de la motivación de sus colaboradores. Incluye algunas listas verificación.

Hojas de Trabajo incluidas en este compilado:

(Haga "click" en el título)

Factores que influyen en la motivación de los colaboradores

Evaluación de los factores de motivación

Planificación de objetivos personales

Experimento mental: ¿Qué es la motivación?

Fomentar la iniciativa personal, evitar la resignación interior

Reconocer sus propios motivos en la vida

Lista de verificación

Factores que influyen en la motivación de los colaboradores

Repase los siguientes factores de influencia y su efecto sobre la motivación.
Tome nota después:

☒ ¿Qué oportunidades tiene de influir en sus colaboradores?

Factor de influencia	Impacto en la motivación	¿Qué debe tener en cuenta?	¿Qué influencia tiene y cómo le gustaría proceder?
Pago	Sirve de satisfacción si el individuo lo percibe como justo en comparación con los demás. Aumenta el rendimiento si el individuo lo percibe como consecuencia de un servicio prestado.	El salario de contratación influye mucho en la satisfacción. Los aumentos salariales sirven para aumentar el rendimiento si se experimentan como una consecuencia del rendimiento y no como acontecimientos rutinarios.	
Estilo de gestión	Aumenta la satisfacción de los dirigidos si se tienen en cuenta las necesidades individuales de los subordinados y, sobre todo, del estilo de liderazgo de los directivos. Una gestión orientada al colaborador puede reducir la tasa de fluctuación y el absentismo.	Trate a sus colaboradores como personas con diversos deseos y expectativas y no sólo como factores operativos.	

Diseño de las áreas de trabajo	La participación del grupo de trabajo se incrementa a través de áreas de trabajo definibles individualmente con responsabilidades y derechos asociados.	La delegación y la participación alcanzan sus límites cuando la falta de aptitudes y capacidades o la falta total de interés por la tarea impiden una codecisión significativa.	
Comunicación	La comunicación dentro de la organización satisface las necesidades de motivación. También sirve para satisfacer las solicitudes de información y orientación de los colaboradores.	Como directivo, no se limite a informar a los colaboradores, sino que busque información a través del diálogo, por ejemplo, feedback. Evite niveles desiguales de información entre los colaboradores. Busque el diálogo directo, sin filtros.	
Equipo de trabajo	Un equipo de trabajo puede aumentar la sensación de seguridad, satisfacer la necesidad de contacto y contribuir a la satisfacción mediante un alto nivel de cohesión interna. Una actitud positiva hacia la alta dirección de la empresa eleva el nivel de desempeño.	La dirección de la empresa debe promover una actitud positiva y convertirse en miembro del propio grupo de trabajo a través de un estilo de gestión cooperativo y, en especial, con un estilo de liderazgo transformacional pragmático.	
Contenido del trabajo	El contenido del trabajo no debe ser el medio para el fin de ganar dinero, sino un incentivo que active el comportamiento de rendimiento.	El contenido del trabajo debe ser variado y tener un nivel de dificultad adecuado.	

Horas de trabajo	Los horarios de trabajo flexibles aumentan la satisfacción y el sentimiento de autorrealización. Los colaboradores están más motivados en el trabajo. Se reduce el absentismo.	Las horas de trabajo deben chocar lo menos posible con los intereses de tiempo libre del colaborador. Introducción de horarios de trabajo flexibles.	
Oportunidades de ascenso	Las oportunidades de ascenso de las que son conscientes los miembros de la organización aumentan la motivación. Aumentan la motivación cuando el ascenso es el resultado del desempeño.	A largo plazo, sólo tienen efecto si realmente se produce un ascenso.	
Ofertas en el mercado	La identificación con los productos y/o servicios de la empresa eleva la moral.	Las ofertas en el mercado deben crear un beneficio social a través de una estrategia corporativa definida. Sin embargo, las discusiones también deben tener lugar internamente para crear una cultura abierta de diálogo.	
Cultura de empresa	La identificación con los valores que definen la cultura corporativa aumenta el compromiso.		

Tienen además un significado motivador:

- el diseño del lugar de trabajo
- la comunicación de la empresa con el entorno
- política y administración de la empresa
- los beneficios sociales y las prestaciones complementarias
- los programas de formación y perfeccionamiento
- las medidas de organización del tiempo libre de los colaboradores

Hoja de Trabajo

Evaluación de los factores de motivación

Utilice esta plantilla para anotar la experiencia de éxito cuyos factores de motivación desea analizar. ¡Sea preciso en la definición de esa experiencia!

Analice su mapa mental completo en el que describe una de sus experiencias particulares de éxito de la siguiente manera:

- ☒ Repase su mapa mental rama por rama y compruebe qué características de la siguiente tabla asigna a la palabra clave anotada en el mapa mental.
- ☒ Si este aspecto era especialmente importante para usted en ese momento y coincide con la característica correspondiente, marque "5" en la columna.
- ☒ Proceda del mismo modo con los demás puntos de su mapa mental y las características de la siguiente tabla y marque una de las columnas "0 = nada importante" a "5 = muy importante".
- ☒ A continuación, compruebe qué características obtienen puntuaciones especialmente altas. Estos deberían ser sus factores de motivación clave.

Utilice esta constatación para motivarse de cara a las tareas importantes. Por ejemplo, puede intentar organizar las condiciones marco en consecuencia.

Una sensación de logro: _____

Características de la motivación	¿Qué importancia tenía?					
	sin importancia	apenas importante	algo importante	Importante	muy importante	especialmente importante
	0	1	2	3	4	5
Entra usted mismo en acción						
Poder observar a los demás						
Aprovechar la experiencia pasada						
Tener perspectivas de futuro						
Tener una sensación de bienestar durante el evento						
Determinar la orientación de la competición/registro						
Ser capaz de trabajar solo						
Recibir información sobre su desempeño profesional						
Recibir reconocimiento personal						
Motivación externa (clima, presencia de terceros, etc.)						
Oportunidad de hacer algo junto con otros						
Sentir el desafío						
Reconocer el significado						
Se han preparado bien						
Posibilidad de aprender						
Otros:						

Motivar de los colaboradores

Puede proceder de forma similar con respecto a sus colaboradores.

- ☒ Pídeles que creen también un mapa mental en el que describan qué les motivó en una situación determinada y por qué se sintieron motivados.
- ☒ A continuación, evalúe esta descripción utilizando las características de la tabla anterior.
- ☒ Identifique qué factores de motivación podrían ser importantes para cada persona.
- ☒ Compruebe este supuesto a la hora de delegar tareas, por ejemplo, y haga hincapié en los factores motivadores en particular.

Por ejemplo, delegue una tarea a la Sra. Pérez con las siguientes palabras:

Señora Pérez, ésta es una tarea importante que sólo puedo asignarle a usted porque es la que tiene más experiencia (en referencia a la característica: "utilizar la experiencia pasada").

Hoja de trabajo

Planificación de objetivos personales

Registre por escrito sus objetivos para la planificación de objetivos y determine cómo puede medirlos y asegurarse de que se alcanzan. Puede aplicarlo para usted mismo u otra persona de su equipo.

- ☒ ¿Cuáles son sus objetivos profesionales y personales?
- ☒ ¿Para qué le pagan?
- ☒ ¿De qué se ocupa en la empresa?
- ☒ ¿Qué es especialmente importante para usted en el trabajo y en su vida privada?

Su visión

Su objetivo a cinco años

Su objetivo anual

Sus hitos Objetivos mensuales	Objetivo mensurable: ¿Cómo puedo reconocer si he alcanzado el objetivo?	Fechas	Efectos en otros ámbitos de la vida	¿Realista? Desafiando a...? (no desafiando a una persona, una circunstancia, p.ej.)

Hoja de trabajo

Experimento mental: ¿Qué es la motivación?

Existen diferentes factores desencadenantes de la motivación. Sin embargo, todos los desencadenantes se basan en los siguientes supuestos básicos sobre la motivación:

- Las personas deciden por sí mismas si hacen algo, cuándo y de qué forma e intensidad. De lo contrario, las personas serían controladas exclusivamente desde el exterior.
- La decisión sobre la motivación y el comportamiento se toma a menudo en el subconsciente, o al menos está fuertemente influenciada por él.
- Las personas están motivadas y se motivan a sí mismas cuando deciden mostrar un determinado comportamiento.

Ahora haga un experimento mental:

- ☒ Lea los escenarios del uno al cinco de la siguiente hoja de trabajo.
- ☒ Escriba en palabras clave qué escenario reconoce de su propia experiencia: ¿Qué le motivó? ¿Cuándo fue capaz de motivar a otros de esta manera?
- ☒ ¿Cómo caracteriza cada tipo de motivación?

Motivos y motivación

Caso	Escenario	Pregunta de reflexión	Yo mismo lo he experimentado así
1	Nos gusta hacer ejercicio, divertirnos o poner orden y por eso nos activamos.	¿Decimos "estoy motivado..." cuando hacemos algo por puro deseo e impulso interior espontáneo?	

Motivación:
Experimento mental "¿Qué es la motivación?"

	Caso	Escenario	Pregunta de reflexión
2	¿Y si el deseo de activarse se desencadenara al ver a un corredor, un cartel de cine o nuestro escritorio desordenado?	¿Nos motiva primero una causa externa o un desencadenante?	
3	¿Y si alguien nos pide que salgamos a correr con él, que le llevemos al cine o que ordenemos nuestro escritorio?	¿Puede una persona motivarnos cuando nos pide que hagamos algo?	
4	¿Qué pasa si una persona nos ofrece algo a cambio de salir a correr con ella, ir al cine u ordenar nuestro escritorio? La contrapartida puede adoptar la forma de dinero, una cena juntos o la promesa de ayudarnos a ordenar.	¿Nos sentimos motivados cuando recibimos algo a cambio?	
5	¿Y si alguien hace comentarios de pasada sobre lo bueno que sería para nosotros salir a trotar, lo agradable que sería volver a ir al cine en lugar de estar sentados en casa todo el tiempo o que un escritorio ordenado tendría sus ventajas? ¿Y quién, cuando entonces hacemos los esfuerzos oportunos, nos palmea la espalda apreciativamente, nos elogia y nos anima con un "¡Sigue así!"?	¿Puede una persona motivarnos haciendo un comentario, señalándonos ventajas, reconociéndonos o elogiándonos?	
6	¿Y si alguien (o nosotros mismos) instalara un sistema que recompensara cada trote con puntos que pudiéramos canjear por bonitos premios, prometiera una entrada gratis cada diez visitas al cine u ofreciera la perspectiva de una prima por una semana sin escritorio?	¿Podremos? ¿"Sistema de motivación" motivado?	

Motivación e incentivos

Ahora piénselo:

- ☒ ¿Pueden los incentivos destruir la motivación intrínseca? Por ejemplo:
¿trotamos en algún momento para acumular puntos y paramos en cuanto no hay más?
- ☒ ¿Cuándo hablamos siquiera de motivación, cuando las personas están intrínsecamente motivadas y se motivan a sí mismas?
- ☒ ¿Cuál es la forma más eficaz de conseguir que otras personas se comporten de una determinada manera?

Caso	¿Cuál es la motivación aquí?	Forma de motivación	¿Qué es lo más eficaz? ¿Por qué?
1	El impulso proviene de su propio deseo de salir a correr.	Motivación intrínseca	
2	Una persona trotando (involuntariamente) desencadena el deseo de salir a trotar.	Aquí se trata un motivo existente. No se ha motivado a la persona que salga a trotar, sino que sólo se le ha recordado su deseo de salir a correr.	

Caso	¿Cuál es la motivación aquí?	Forma de motivación	¿Qué es lo más eficaz? ¿Por qué?
3	Una persona pide/desea salir a correr con la otra.	Aquí, una persona le pide algo a otra. Se trata de un deseo de hacer algo por otra persona. Accedemos a la petición para hacerle un favor y mantener una buena relación con esa persona.	
4	La oferta es demasiado tentadora como para rechazarla, aunque su propia motivación hable en contra del trote...	Motivación extrínseca que se desencadena por un pago o un acuerdo o contrato entre dos partes: "Si cumples esta condición, recibirás algo a cambio".	
5	En lugar de un acuerdo (que se ofrece como contraprestación), se hacen vagas insinuaciones, se suscitan esperanzas, se recompensa el comportamiento a posteriori (con la expectativa de que la persona elogiada siga mostrando ese comportamiento).	La persona intenta dirigirse e influir en nuestro subconsciente y en nuestros gustos y aversiones. Se dirigen a nuestras estructuras motivacionales subconscientes (dominación, estimulación, equilibrio). Esto puede ser manipulación.	
6	Los sistemas de incentivos son una variante del pago (caso 4). Aquí, sin embargo, no se pacta "si haces esto, obtienes esto otro". Hay normas que prometen una contraprestación en forma de puntos, bonificaciones y premios.	Motivación extrínseca. Puede ser una mezcla de la motivación del caso 4 y del caso 5.	

Conclusión: La motivación tiene que ver con los motivos personales de la gente. Cuando se motiva a los demás para que muestren un determinado comportamiento, las alternativas posibles son "pedir", "pagar" y "conseguir", "manipular".

Efecto secundario de las formas alternativas de motivación

"Pedir", "pagar" y "manipular" surten efecto, porque la gente hace cosas, aunque sienta poca motivación. Sólo hay que ofrecerles lo suficiente a cambio, darles suficientes incentivos. Además del fruto, también hay efectos secundarios para las formas alternativas de motivación:

Forma de motivación	Efecto secundario
Pago por cada servicio individual a cambio	Gran esfuerzo administrativo
Salarios fijos sin pagos por desempeño individual	Los directivos tienen que lidiar con los que rinden por debajo de lo esperado.
Sistema de incentivos/bonificaciones en lugar de pago fijo	Aumentan la competencia interna, la rivalidad y los trucos, incluido el fraude, para obtener bonificaciones sin mucho esfuerzo.
Manipulación	Se crean dependencias y un clima de desconfianza.

Hoja de trabajo

Fomentar la iniciativa personal, evitar la resignación interior

Utilice y considere las siguientes preguntas y aspectos para ...

- ☒ Seleccionar a los candidatos, asegúrese de que el nuevo colaborador muestra iniciativa.
- ☒ Reconocer los cambios en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Al seleccionar a los candidatos

En el proceso de selección confluyen muchos criterios para determinar si el candidato encaja bien en la empresa y en el equipo. Los siguientes aspectos están relacionados con la iniciativa personal:

Aspecto/preguntas	Calificación/impresión
La carta de presentación explica por qué el perfil del candidato se ajusta al puesto.	
Su CV y/o referencias indican que es una persona con iniciativa. Muestran ejemplos y situaciones en las que la persona ha actuado de forma proactiva; en un proyecto, en comités, en actividades especiales.	
En la entrevista , el solicitante muestra compromiso o entusiasmo (por ejemplo, al hablar de sí mismo, en sus respuestas)	
El solicitante menciona experiencias de éxito, retos y objetivos propios.	

El solicitante muestra emoción e interés por el puesto.	
Preguntas para la entrevista de trabajo: • ¿Qué le motiva especialmente en su trabajo? • ¿Qué le motiva para lograr un rendimiento superior a la media tanto en el ámbito profesional como en el privado? • ¿De qué se siente orgulloso? • ¿Cómo afronta las situaciones difíciles? • ¿Qué ha conseguido profesional o privadamente? • ¿Cómo lo hizo? • ¿Dónde hubo contratiempos? • ¿Cómo lo afrontó?	

Desarrollo personal y profesional de los colaboradores

Si quiere saber qué factores fomentan la motivación y la iniciativa de sus colaboradores, debe sobre todo hablar con la gente de su empresa, preguntarles, dejar que se lo cuenten. Por ejemplo, las reuniones de feedback son apropiadas para realizarlo.

Si quiere evitar renuncias o resignaciones internas, debe prestar especial atención a los cambios de comportamiento. Los siguientes aspectos y preguntas pueden ayudarle a hacerlo:

Aspecto/preguntas	Calificación/impresión
Preguntas para conocer mejor las motivaciones de los colaboradores: • ¿Qué valora usted? • ¿De qué éxitos se siente orgulloso? • ¿Qué le permite obtener buenos resultados? • ¿Qué cualidades valora? • ¿Cómo afronta las situaciones difíciles? • ¿Qué objetivos le gustaría alcanzar?	

Motivación:**Fomentar la iniciativa personal, evitar la resignación interior**

¿Ha notado un cambio en el comportamiento del colaborador en general? ¿En qué sentido?	por ejemplo, retraimiento, falta de interés, poner los ojos en blanco, decir adiós con la mano
¿Cómo ha cambiado el comportamiento en términos de: • Estado de ánimo básico • Comportamiento de ruptura • Rendimiento • Ausencias • Trato con colegas y directivos • Declaraciones sobre otras personas o sobre la empresa	
¿Desde cuándo ha cambiado el comportamiento? • Desde hace unos días • Durante varias semanas • Durante varios meses	
¿Qué explicaciones conoce para el cambio de comportamiento? Por ejemplo: • Problemas de salud • Conflictos/dificultades privadas • Conflictos profesionales	

Reforzar la iniciativa personal y la motivación

En su trabajo diario tiene muchas oportunidades de apoyar a sus colaboradores en su propia iniciativa. Aproveche estas oportunidades y utilice ideas de la siguiente lista:

Esto se promueve	Posibilidades
Desarrollo personal y desarrollo de habilidades	Permita la participación en proyectos; traspasar tareas con responsabilidad; tener en cuenta los puntos fuertes y las competencias y abordarlos
	Permitir la participación en programas de formación continua
	Muestre las consecuencias positivas del trabajo
	Muestre reconocimiento y aprecio
	Transmita los comentarios positivos de los clientes
Cultura del error	Busque el diálogo y la ayuda con los problemas
	Dé retroalimentación y pida usted mismo retroalimentación, opiniones y críticas
	Comunique los subobjetivos y la consecución de los mismos
	Vea los errores como una oportunidad para aprender y comuníquelo
Cultura de empresa	Celebre el éxito en el equipo, en el departamento
	Los directivos se ven a sí mismos como modelos de conducta
	Gestos como saludos, felicitaciones por un cumpleaños o un aniversario
	Muestre un reconocimiento especial a través de premios simbólicos.

Hoja de Trabajo

Reconocer sus propios motivos en la vida

Las pistas de su impulso interior pueden encontrarse en su comportamiento personal y en las conductas y situaciones que rechaza. Eche un vistazo a su vida hasta la fecha:

Preguntas	Respuestas
¿Qué tres decisiones importantes ha tomado en su vida y por qué?	
¿Cuáles fueron las tres grandes oportunidades que desaprovechó?	
¿Por qué no aprovechó estas oportunidades? ¿Qué otra cosa era más importante para usted?	
¿Qué tres habilidades le gustaría dominar ahora? ¿Y por qué?	
¿Qué situaciones y comportamientos le desagradan en usted mismo? ¿Cuáles le desagradan en los demás? ¿Por qué?	
Si fuera completamente independiente en términos de tiempo y dinero, ¿qué haría?	

Sugerencia: Para determinar de mejor manera sus fortalezas especiales, sean habilidades existentes o talentos poco desarrollados o incluso desconocidos, nuestra hoja de trabajo “Qué hago mejor” podría ser de utilidad. Solicítela a través de nuestro formulario de contacto en www.gevert.com, haciendo referencia a esta hoja de trabajo.

¿Qué patrón ha seguido en diferentes situaciones y a la hora de tomar decisiones? Este patrón refleja su motivación interior.

¿Qué concluye de sus respuestas?

¿Cuál es su impulso interior?
