

Introducción

¡Bienvenidos al Curso de Motivación para Equipos! El profesor de este curso será Marcos Algorta. Este curso hace parte de la [Carrera de Crecimiento Profesional](#), antes de tomar este curso que te aconsejamos tomar el [Curso para Líderes en Formación](#) y el [Curso de Liderazgo para Equipos de Trabajo](#).

El objetivo de este curso es conocer las estrategias para motivar a las personas para lograr un desempeño extraordinario.

Conceptos integradores

En esta clase te presentamos tres conceptos integradores para la gestión profesional:

De verbo a sustantivo: antes de lograr crear una organización lo que estaremos haciendo es organizar o “organizando”.

Del caos al aparente orden, debemos tener en cuenta que siempre habrá un mínimo nivel de caos en nuestra organización.

Mundo complejo: hoy en día encontramos más preguntas que respuestas.

Preguntas

Si hablas con alguien de recursos humanos te darás cuenta de que medir el desempeño de las personas es un tema bastante complicado. Algunas preguntas que te debes hacer sobre esto son:

¿Cómo medimos el desempeño de las personas?

¿Qué es lo que se pone en juego para lograr el desempeño extraordinario de las personas?

Existe una ecuación sobre cómo medir el desempeño de las personas
 $\text{Desempeño} = \text{Competencia} \times \text{motivación}$, dentro de esta ecuación se puede interpretar que Competencia es todo aquello que puede hacer una persona que se divide en:

Componentes del saber: Conocimiento generalmente explícito y replicable.

Componentes del saber hacer: Conocimiento generalmente tácito, operacional.

***Componentes del saber ser:** Conocimiento difícil de acceder desde afuera de la persona.

Entendiendo estos tres componentes la ecuación quedaría de la siguiente manera $\text{Desempeño} = (\text{saber} + \text{hacer} + \text{ser}) \times \text{motivación}$

Reto 1: Motivación desde el ser competente

Para este reto deberás hacerte las siguientes preguntas sobre un compañero o miembro de tu equipo:

¿Qué saber posee?

¿Qué sabe hacer?

¿Cómo sabe ser?

* Personalidad

* Semblante

* Perfil, actitudes

Utiliza la plantilla que encontraras en la sección de archivos para trabajar en este reto y no olvides dejar en la sección de discusiones tu resultado del ejercicio.

Teorías clásicas de la motivación

Las teorías clásicas de la motivación se desarrollan en la época de la segunda revolución industrial, donde el foco principal no eran las personas.

Aunque sean teorías de una época pasada, hoy en día hay algunas que siguen teniendo vigencia como:

Teoría de la motivación humana por Abraham Maslow donde propone la Pirámide de las necesidades:

* Necesidades Fisiológicas.

* Necesidades de Seguridad.

* Necesidades Sociales de amor y pertenencia.

- * Necesidades de Estima.

- * Necesidades de Autorrealización.

Teoría de los Dos Factores por Frederick Herzberg que como su nombre lo dice, propone dos factores que alteran la motivación de las personas:

- * Factores Higiénicos: aquellas cosas que deben estar presentes, pero si no se encuentran generan insatisfacción en las personas.

- * Factores Motivacionales: aquellas cosas que al estar presentes producen satisfacción en las personas.

Teorías clásicas de la motivación II

Tras una investigación del año 2012 realizada a varias empresas se encontraron dos tipos de motivación:

Motivación Extrínseca: Viene de afuera del individuo y trata de impactar para cambiar la conducta. Todos los incentivos estarían acá.

Motivación Intrínseca: Motivarse por la realización de su propio trabajo, sin condicionales.

Volviendo a las teorías clásicas de motivación encontraremos la **Teoría de los 3 factores de la motivación** por David McClelland en la cual propone que hay 3 factores básicos que motivan a las personas:

Afiliación: Deseos de pertenencia.

Logro: Aceptación de desafíos.

Poder: Afán de detentar el poder por egoísmo o altruismo.

Por último, Viktor Frankl propone la **Logoterapia** que se resume con la frase:

Todos los seres humanos necesitan un propósito, algo en lo que creer, algo que esperar, algo por lo que luchar.

Reto 2- Personas vs Teorías

Busca a una o varias personas de tu equipo y hazte las siguientes preguntas:

¿Qué motiva a la gente de tu equipo?

Los motivadores extrínsecos, los intrínsecos.

Los factores de satisfacción y los higiénicos.

Alguna persona con un explícito sentido de la vida y de su trabajo.

Para este ejercicio puedes usar la plantilla que encontrarás en el sistema de archivos. Recuerda compartir con nosotros lo que encuentraste en este ejercicio.

¿Qué es la motivación ágil?

La motivación ágil está enmarcada dentro de la gestión de proyectos ágil. Jurgen Appelo desarrollo el Management 3.0, lo que hizo fue tomar las teorías clásicas de la motivación y traducirlas a un lenguaje más visual con formulas simples.

Técnicas ágiles para motivar:

- Recompensar.
- Celebrar.
- Agradecer.
- Delegar.

6 puntos para motivar ágilmente

Para comenzar con las técnicas agiles para motivar veremos algunos puntos importantes al momento de dar recompensas.

1. No prometer recompensas por adelantado.
2. Las recompensas pequeñas son mejores.
3. Recompensar de forma continua, no una sola vez.
4. Recompensar públicamente es mejor que en privado.
5. Recompensar comportamientos y no solo objetivos alcanzados.
6. Reconocer a pares no solo a subordinados.

Celebrar aprendizajes

Celebrar aprendizajes es una práctica ágil para motivar a las personas y al equipo.

Para los emprendedores el error es una fuente de aprendizaje, mientras el impacto del error sea menor, sin embargo, en otro tipo de organizaciones el error es penado y fuertemente castigado.

Cuando se experimenta es el punto donde mayormente debemos celebrar el aprendizaje, pero en caso de que el experimento haya resultado en un fracaso debe celebrarse con moderación.



Agradecer

La tercera práctica es agradecer. Un agradecimiento debe ser genuino y tener un motivo, no debemos abusar de estos pues se desgasta.

Una herramienta que viene del Management 3.0 son las Kudo Cards, estas tarjetas le permiten al líder y al equipo agradecer de una manera indirecta. Vienen ya formateadas y con diferentes motivos para agradecer. Es una herramienta muy fácil de implementar y con grandes resultados.

Motivar desde la delegación

Nuestra última técnica de motivación ágil es la delegación, para ello vamos a hablar de la Matriz RACI.

RACI es un acrónimo formado por las siglas de los siguientes roles:

R – Responsable: ¿Quién hace la tarea?

A – Accountable: ¿Quién rinde cuentas?

C – Consultor: ¿A quién hay que consultar para saber más sobre esto?

I – Informar: ¿A quién hay que informar sobre esta tarea? ¿De quién depende?

Reto 3- Management 3.0

Arma una primera versión de matriz RACI de tu proyecto o tareas para delegar tarea. Usa la planilla guía para realizar esta tarea y recuerda compartir tu resultado en la sección de discusiones.

Los éxitos y fracasos de Google

Vamos a ver ahora un ejemplo importante, veremos cómo son las prácticas de gestión de Google:

1. Prácticas básicas y simples.
2. Atomización de prácticas: probar de forma rápida.
3. Recompensar de forma continua, no una sola vez.

Dentro de Google también cuentan con una gran flexibilidad en el trabajo, permitiendo a sus empleados trabajar desde donde quieran. Esto es un arma de doble filo, así como puede beneficiar a muchísima gente, también llega a afectar a aquellos que trabajan desde su casa y no logran separar de manera eficaz su vida laboral de su vida personal.

La técnica ROWE: te pide estar 100% enfocado en el trabajo y saber en qué horario o en qué días trabajas mejor.



Incentivo a la innovación

Google se caracteriza por su innovación, dentro de la empresa sus empleados deben dedicar el 20% de su tiempo a proyectos que quieran realizar. Esto se convirtió en un arma de doble filo ya que muchos empleados terminaron armando su propia empresa para no tener un jefe.

¿Cómo llevar estas técnicas a mi contexto propio?

Prácticas ejemplares:

Práctica válida para un **contexto determinado**.

Se adoptan porque son como “**cápsulas de acción/experiencia**”. mucho más fácil de digerir.

En personas el proceso de transferencia es un proceso inconsciente - en organizaciones son realizadas de forma explícita.

Factores a tener en cuenta para transferir prácticas:

Características del receptor: **similitud de la tarea y capacidad de absorción**.

La naturaleza de la tarea implicada: rutinaria o no.

El **tipo de conocimiento** transferido: implícito o explícito.

La **cantidad de áreas** funcionales de la organización afectadas por la transferencia.

Factores de éxito en el cambio del comportamiento

¿Cuáles son las competencias de un líder motivador?

Busca entender e identificar las competencias que se orientan a la automotivación y la motivación. De ahí, aplicar las competencias personales para lograr motivar al equipo de trabajo.

Las funciones de un líder:

Operador: Acción directa sobre la operación

Administrador: Planifica y dirige. Mediante indicadores mide el desempeño.

Arquitecto: Diseña la arquitectura y la infraestructura: métodos de trabajos. Crea las condiciones para que las cosas pasen.

Humano: Desarrolla a las personas.

¿Cómo motivar a la gente?

La palabra: Es la herramienta más fuerte para un líder, debe ser capaz de utilizar la palabra para provocar cambios, comunicar la visión que tenga y tener una escucha activa.

El ejemplo: La forma de actuar de un líder transmite de mejor forma la cultura de la empresa.

La calidad del vínculo del líder con el equipo.

¿Cómo asignar responsabilidades?

Definir el proyecto.

Revisar los estándares de rendimiento.

Revisar los recursos disponibles.

Prácticas ejemplares:

- Práctica válida para un **contexto determinado**
- Se adoptan porque son como "**cápsulas de acción/experiencia**", mucho más fácil de digerir.
- En personas el proceso de transferencia es un proceso inconsciente - en organizaciones son **realizadas de forma explícita**.

Factores de éxito en el cambio del comportamiento II

Continuado con los puntos importantes de la asignación de responsabilidades encontraremos:

Describir el grado de autoridad.

Realizar plan de seguimiento y retroalimentación.

¿Como hacer el seguimiento de responsabilidades?

Planilla de responsabilidades delegadas – RACI.

Un calendario grande para colgar en la pared.

Reuniones físicas o mediante Slack.
Informes **cortos** de estado por escrito.
Software de gestión o seguimiento de proyectos.

¿Cómo evaluar la asignación?

Preguntar qué le pareció el hecho.
Reconocer sus logros.
Comparar los resultados con los estándares esperados.
Evitar criticar o culpar.
Establecer un plan de acción.
Prever que la gente obtenga el reconocimiento adecuado por su trabajo.

Los millennials y cómo gestionan el cambio

Este artículo fue tomado y traducido desde:

<https://www.fastcompany.com/3052617/this-how-millennials-will-change-management>

Así es como los Millennials cambiarán el Management

Cada generación de personas trae un nuevo conjunto de valores. Así es cómo un número cada vez mayor de gerentes de esta generación están cambiando el lugar de trabajo.

A los gerentes “Baby boomer” se les puede reconocer la creación de programas de apoyo para empleados. Los gerentes de la Generación X hacen que el lugar de trabajo sea más informal, lo que hace que el término “casual business” sea algo común. ¿Qué traerá la próxima generación de gerentes al lugar de trabajo?

Chip Espinoza se ha dedicado a estudiar a los millennials en el ámbito laboral. El autor del reciente libro “Millennials Who Manage” y en su libro editado en el 2010 “Managing the Millennials” dice que esta nueva generación de gerentes dará un paso más en la creación de un lugar de trabajo donde las personas serán la prioridad.

Una manera diferente de medir la productividad

Dile adiós a las revisiones anuales de desempeño y a las rígidas horas de trabajo de nueve a cinco. “Esta generación de gerentes va a identificar métricas que determinan si las personas son productivas o no”, dice Espinoza. Frustrado con la idea de que la productividad se mide por la cantidad de horas que se sientan las personas en su escritorio, los Millennials se centrarán en mejores formas de medir el rendimiento. “Cosas como los indicadores clave de rendimiento (KPIs por sus siglas en inglés) seguirán siendo importantes”, dice Espinoza. Los gerentes Millennials

evitarán las revisiones anuales de desempeño formales, reemplazándolas por sistemas de retroalimentación más frecuentes e informales que permitan una mejor comunicación entre los gerentes y los empleados.

Mezcla en vez de balance a la hora de resolver la relación trabajo-vida personal.

Los gerentes de la Generación X popularizaron el término equilibrio trabajo-vida, pero los gerentes millennials están buscando una combinación de trabajo y vida. “No les importa trabajar en momentos de vida laboral, pero también les importa hacer cosas de su vida personal durante el trabajo”, dice Espinoza. Los sistemas que bloqueen a los empleados de su vida personal mientras están en el trabajo desaparecerán, e incorporarán formas más flexibles entre el trabajo y la vida personal que les permitirán a los empleados trabajar desde su casa o trabajar en horarios flexibles para que puedan pasar más tiempo con la familia o comprometidos en sus actividades personales. “Los Millennials no van a apagar sus vidas personales por ocho horas”, dice Espinoza.

Las relaciones sociales cobraron importancia

La inteligencia emocional es la nueva palabra de moda entre los gerentes Millennials. Los conceptos de autoconciencia, autorregulación y construcción de relaciones serán clave para los lugares de trabajo gestionados por ellos. “Los Millennials son altamente relacionales”, dice Espinoza. Si bien es posible que escuche a la vieja generación de gerentes decir: “No quiero ser amigo de nadie que trabaje para mí porque algún día tendré que despedirlos”, Espinoza dice que los gerentes Millennials nunca adoptarían esa actitud. Esta generación de gerentes dará prioridad a las personas y las relaciones.

La combinación de trabajo y vida para ellos orientados a las relaciones también significa que las relaciones que tienen en el trabajo no solo se considerarán relaciones laborales, sino que probablemente se extiendan más allá de las horas de trabajo.

Empoderando a los empleados

Los Millennials están preparados para capacitar a los gerentes que apoyan a los colaboradores para avanzar en sus carreras. Los Millennials son buenos oyentes y, como gerentes, buscarán ideas de los colaboradores. “Los Millennials son solucionadores de problemas. Quieren mejorar las cosas, no solo defender los procesos y mantener las cosas como lo hemos estado haciendo en los últimos 10 años”, dice Espinoza.

Los Millennials están dispuestos a probar cosas nuevas, desafiar procesos y pensar de manera diferente acerca de una situación. También son muy comprensivos y es más probable que patrocinen a los empleados, brindándoles oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

¿Qué es la motivación ágil?

La motivación ágil está enmarcada dentro de la gestión de proyectos ágil. Jorgen Appelo desarrollo el Management 3.0, lo que hizo fue tomar las teorías clásicas de la motivación y traducirlas a un lenguaje más visual con formulas simples.

Técnicas ágiles para motivar:

- Recompensar.
- Celebrar.
- Agradecer.
- Delegar.

6 puntos para motivar ágilmente

Para comenzar con las técnicas ágiles para motivar veremos algunos puntos importantes al momento de dar recompensas.

1. No prometer recompensas por adelantado.
2. Las recompensas pequeñas son mejores.
3. Recompensar de forma continua, no una sola vez.
4. Recompensar públicamente es mejor que en privado.
5. Recompensar comportamientos y no solo objetivos alcanzados.
6. Reconocer a pares no solo a subordinados.

Celebrar aprendizajes

Celebrar aprendizajes es una práctica ágil para motivar a las personas y al equipo.

Para los emprendedores el error es una fuente de aprendizaje, mientras el impacto del error sea menor, sin embargo, en otro tipo de organizaciones el error es penado y fuertemente castigado.

Cuando se experimenta es el punto donde mayormente debemos celebrar el aprendizaje, pero en caso de que el experimento haya resultado en un fracaso debe celebrarse con moderación.

Agradecer

La tercera práctica es agradecer. Un agradecimiento debe ser genuino y tener un motivo, no debemos abusar de estos pues se desgasta.

Una herramienta que viene del Management 3.0 son las **Kudo Cards**, estas tarjetas le permiten al líder y al equipo agradecer de una manera indirecta. Vienen ya formateadas y con diferentes motivos para agradecer. Es una herramienta muy fácil de implementar y con grandes resultados.

5 consejos para motivar a tus equipos

1. Medición de la motivación: observa el comportamiento de la gente y si puedes siempre pregunta cómo se encuentra tu equipo.
2. Controla los motivadores higiénicos, ten un ambiente amigable.
3. A la gente lo motiva diferentes cosas, toma acción sobre diferentes tipos de factores motivacionales.
4. Motiva constantemente.
5. Mantén un orden ético en tu conducta.