



Motivación y su importancia en el lugar de trabajo



Sumario

1. ¿Qué es la motivación?	3
2. Cómo promover la motivación en tu equipo de trabajo	5
3. Claves para desarrollar la automotivación	8
4. Ejercicio práctico: evalúa y fomenta tu motivación intrínseca	10
5. Cómo me puede ayudar el #PAE	13
6. Referencias bibliográficas	14

¿Qué es la motivación?

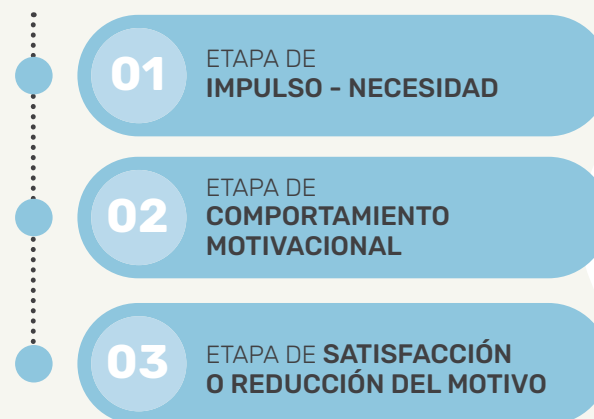
La palabra motivación deriva del latín “*motivus*” o “*motus*”, que significa “*causa del movimiento*”. En este sentido, y aplicado a la persona, la motivación viene a ser el **motor de nuestra conducta**, lo que activa nuestro organismo y hace que desarrolle una determinada acción.

Por tanto, podríamos decir que la motivación es un conjunto de procesos implicados que generan tendencia a desarrollar una actividad y dirigirla a una meta o propósito. Dentro de este proceso psicológico podemos encontrar **tres dimensiones básicas**:



Para entender mejor el concepto veamos con más detalle cuáles son las fases o etapas motivacionales, es decir, **¿cómo funciona nuestra motivación?**

La motivación es un proceso cíclico que consta de tres etapas:



La primera: **etapa de impulso o de necesidad**, que surge en función de nuestro estado fisiológico interno y nuestras necesidades socioafectivas.

La segunda hace referencia a un **comportamiento motivacional**, instigado por el motivo o el estado que lleva a que busquemos resolver nuestras necesidades.

Y la tercera hace referencia al **estado de reducción o satisfacción del motivo** alcance de la meta a la cual se dirigía nuestro comportamiento.

En un ejemplo sencillo:

Juan tiene aspiraciones de mejora y desarrollo personal. Si el entorno laboral no le ofrece esa oportunidad es posible que haya un proceso motivacional enfocado a la aspiración de cambio.

- *El impulso, en este caso podría deberse a la necesidad de desarrollo profesional que tiene Juan, la insatisfacción laboral y/o discrepancia entre lo que quiere o desea y donde ahora mismo se encuentra. Le gustaría, por ejemplo, tener un trabajo más entretenido.*
- *Comportamiento instrumental o motivacional, en este caso podría deberse: Busca reajustarse con el entorno para conseguir lo que quiere. Por ejemplo, comunicar la necesidad de desarrollo profesional, acoger nuevas responsabilidades, postular a un nuevo puesto o barajar nuevas oportunidades dentro de la empresa.*
- *Satisfacción del motivo: una vez satisfecha su necesidad, la motivación de cambio laboral desaparece. ¡Enhorabuena, Juan! Has conseguido promocionar y ascender.*

Las consecuencias de descuidar nuestro estado motivacional

A la hora de satisfacer nuestras necesidades tendemos a realizar un proceso o ciclo de autorregulación. Sin embargo, los asuntos que no hemos solucionado no desaparecen, sino que afectan a nuestro presente, produciendo distintos estados emocionales como, por ejemplo, la **ansiedad**.

Si no atiendes a lo que realmente te motiva, tu cuerpo va a recordarte que tienes cosas que son importantes para ti no resueltas. Eso generará ansiedad, no como un problema, sino como un síntoma de que hay algo que debes solucionar.

Este proceso puede quedar interrumpido mediante bloqueos y resistencias no conscientes (mecanismos de defensa) que pueden provenir de un diálogo interno negativo, de pensamientos de indefensión o emociones de miedo que pueden **afectar a nuestra autoestima** y pueden llegar a bloquearnos a la hora de tomar alternativas distintas enfocadas a la resolución de nuestras necesidades (afectando a nuestros **estados anímicos**).

También, puede quedar interrumpido por circunstancias externas a nosotros mismos que pueden bloquear la resolución de dichas necesidades y generar sensación de indefensión si no contamos con los apoyos adecuados.



Pirámide de necesidades Maslow

De esta manera, el ciclo queda bloqueado y, si esto se mantiene repetidamente, nuestra sensación de eficacia podría verse afectada de manera colateral a nuestra motivación. En sus distintas dimensiones: disminuyendo la energía o el impulso para actuar, sintiendo una pérdida en la orientación o propósito y dificultando la persistencia en el afrontamiento. Además, podría manifestarse de forma severa a través del **síndrome de indefensión aprendida**.

No es algo que se dé únicamente en el entorno laboral. Si en mi relación de pareja hay cosas que no me gustan, y no las atiendo por miedo al conflicto o por no saber cómo comunicarme, posiblemente eso afecte a mi autoestima, a mi estado emocional y a mi calidad de vida.



Cómo promover la motivación en tu equipo de trabajo

La motivación, por tanto, es el deseo de actuar al servicio de una meta. Es un elemento crucial para establecer y alcanzar nuestros objetivos. Alimenta nuestra sensación de competencia y genera conexión social con nuestro entorno. La motivación no es un constructo que podamos observar directamente, sino que se infiere a partir de nuestros comportamientos y sus manifestaciones.

¿Por qué es interesante conocer la motivación propia o la motivación de otra persona?

Porque nos ayuda a entender cuáles son las principales razones que desencadenan nuestras conductas o los comportamientos de las demás personas. De alguna manera es una forma de conocernos más a nosotros mismos y a nuestro entorno. Por ejemplo, quizás tú y yo queramos tener un trabajo con más responsabilidad. Mi motivación puede ser tener un salario más alto y la tuya influir más en el entorno de tu equipo para que vivan mejor. Tenemos el mismo objetivo, pero motivaciones distintas.

Es decir, existen distintos tipos de motivación que vienen determinados por distintos incentivos, por ejemplo, podemos actuar:

- Por gusto (motivación intrínseca)
- Por utilidad (motivación extrínseca)

- Por ser de una determinada manera (autoconcepto)
- Por ajustarme/nos a estándares (motivación de logro)
- Por satisfacción (competencia)
- Por el ambiente (estado afectivo)
- Por reducir el estrés (creencias sobre el control personal)
- Por estar acompañados (gregarismo, afiliación)
- Por habilidades sociales (competencia social)

La ausencia de motivación a largo plazo puede asociarse al desarrollo de trastornos que afectan a nuestra salud mental como la depresión. La motivación abarca ese deseo de continuar esforzándose por alcanzar: el significado, el propósito y una vida que valga la pena vivir.

¿Cuáles son las razones que nos llevan a perder la motivación en el lugar de trabajo?

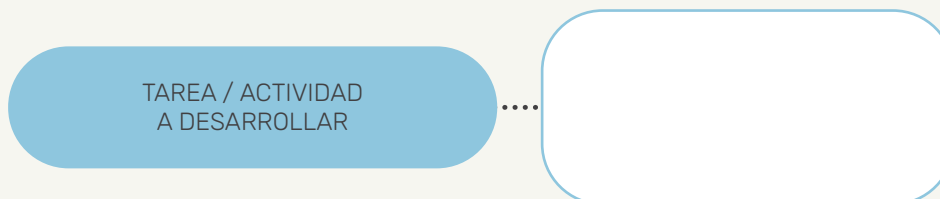
Como hemos podido observar, en nuestra motivación reside nuestra voluntad para desarrollar la proactividad, evitar la procrastinación y persistir frente a las dificultades. Se ha estudiado que la motivación está detrás del éxito personal pero también de la consecución de proyectos en equipo. Sin embargo, no siempre las personas que lideran saben cómo motivar eficazmente a sus equipos de trabajo.

La clave es identificar la causa de esa falta de motivación para poder aplicar una estrategia específica. Sin embargo, aplicar una estrategia incorrecta (por ejemplo, instar a un empleado a trabajar más duro, cuando la razón es que está convencido de que no puede hacerlo) puede ser contraproducente, haciendo que la motivación flaquee aún más.



Te proponemos el siguiente ejercicio práctico:

1. Piensa en una tarea o actividad que te gustaría desarrollar, aún no has desarrollado o vas a tener que desarrollar próximamente (puede ser relacionada con tu tiempo libre o con tu trabajo).



2. Una vez elegida, identifica las claves que hemos comentado para obtener una valoración sobre ella:



A continuación, te contamos las cuatro principales razones que hacen que nuestra motivación decaiga en el ámbito laboral:

1) Desajuste de valores

Esto sucede cuando los valores de la organización y los del equipo no coinciden. Es decir, que no nos importa lo suficiente como para hacerlo. Se produce cuando la tarea que asumo no contribuye a algo que valoro.

La falta de coincidencia en los valores puede no ser evidente. ¿En qué claves puedes fijarte para hacer esta valoración?:

- **Valor intelectual:** conexión entre la tarea y lo que encuentro interesante.
- **Valor identitario:** cómo esta tarea se basa o requiere de una capacidad específica mía y, por tanto, soy la persona más indicada para ello porque dispongo de la habilidad para desarrollarla. Por ejemplo: trabajar en equipo, analizar, ser resolutivo/a o ser capaz de trabajar bajo presión.
- **Importancia:** cómo de crucial puede ser realizar dicha función para el objetivo común del equipo, de mi entorno, de la organización y/o de la sociedad.
- **Utilidad:** qué gano si realizo la tarea y qué ocurre si no la realizo.

2) Autoeficacia

La autoeficacia hace referencia a nuestra capacidad y habilidad de ejecutar una tarea en situaciones específicas y con un nivel de dificultad previsto.

La falta de autoeficacia está asociada a este diálogo interno clave: *“No creo que sea capaz de hacer esto”*. También nuestra motivación puede verse afectada por una sobrecualificación con respecto a la tarea: *“Esta tarea no es suficientemente importante para mí”*.

3) Emociones disruptivas

La motivación también conlleva el manejo emocional que influye en nuestro desempeño y autoeficacia. Algunas emociones pueden hacer flaquear nuestra motivación, por ejemplo, *“Me siento demasiado molesto/a para hacer algo que me ha pedido alguien que me ha molestado su conducta. Va a afectar mucho a mi rendimiento el hecho de que la persona me genere rechazo”*.

El enfado surge de la imposibilidad de que algo o alguien nos impide conseguir aquello que necesitábamos o queríamos o que nos tratan de peor manera de lo que creemos que merecemos. Es decir, el enfado, por poner un ejemplo de emoción que puede ser disfuncional, la mayoría de las veces surge de un bloqueo u obstáculo porque toda nuestra energía iba dirigida a la obtención de eso que necesitábamos y se ha visto bloqueada.

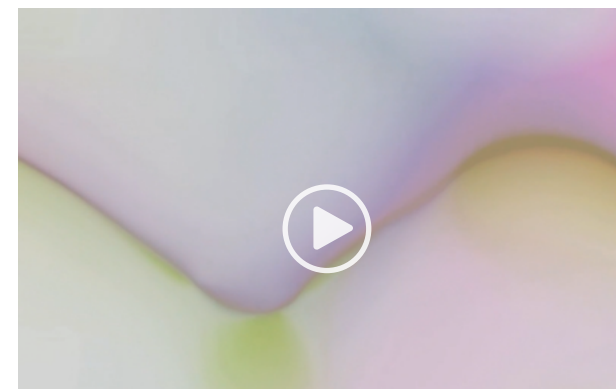
Esa energía frustrada se convierte en ira contra lo que ha dificultado esa posibilidad de realizar nuestro deseo y de forma colateral afecta al concepto que tenemos sobre nosotros mismos.

El enfado y la frustración también pueden venir determinados por la creencia de que alguien o algo externo te ha causado daño o va a causar daño a

tu imagen. Las emociones son estados temporales, tienden a suavizarse con el tiempo.

A continuación, **te planteamos el siguiente ejercicio** para poner en práctica la autorregulación emocional:

1. Busca un espacio que sea tranquilo y confortable. También puedes imaginarlo si no cuentas con la posibilidad de estar presente en el mismo.
2. Toma distancia de lo que te genera desagrado o malestar
3. Respira profundo. Sigue las pautas del siguiente vídeo:



Respiración diafragmática

Ahora...

Prueba a cuestionar tu pensamiento:

- ¿Existen otras causas distintas a una intencionalidad concreta hacia ti?
- ¿Hay hechos que estás ignorando? ¿Existen alternativas posibles a dicha forma de interpretar la realidad?
- ¿Supones o preguntas?

Con la información obtenida...

- ¿Puedes invertir tus esfuerzos en eliminar las amenazas que están bajo tu control?
- ¿Qué estrategias te serían más efectivas para resolverlo? ¿qué apoyos necesitas?

- ¿Qué cualidades posees y cuáles te ayudarían a vencer el miedo y/o la ansiedad?

4) Errores de atribución

Cuando los empleados no pueden identificar con precisión el motivo de sus dificultades con una tarea o cuando atribuyen sus dificultades a una razón que escapa a su control, no se sentirán con la suficiente motivación para dar resolución a su dificultad.

Para ello te recomendamos algunas técnicas para motivar a tu equipo de trabajo:



Cómo motivar a tu equipo

Claves para desarrollar la automotivación

¿Cómo generar el impulso?

¿Cómo fomentar la orientación o el propósito?

¿Cómo mantener la constancia o el hábito?

En nuestro trabajo, inevitablemente nos enfrentaremos a actividades que no nos interesan de forma natural o que percibimos como aburridas, irrelevantes, incómodas o demasiado difíciles.

Si no descubrimos cómo convertir estas actividades en problemas interesantes y desafiantes de resolver, nos esforzaremos por completar las tareas de manera puntual y fiable, pero esto a su vez perjudicará nuestro éxito y nuestro crecimiento en el trabajo.

Aquí es donde tu motivación intrínseca te puede ayudar. La **motivación intrínseca** es un término que se utiliza para describir el incentivo que sentimos para completar una tarea simplemente porque nos parece interesante o agradable.

La **motivación extrínseca** es lo que sentimos cuando completamos una tarea para obtener una recompensa externa, ya sea reconocimiento social o un salario.

En resumen, motivación intrínseca nos permite dar lo mejor de nosotros y nos enseñará cómo aportar más alegría al trabajo diariamente.

Te facilitamos seis formas sencillas de fomentar tu motivación intrínseca:

1. Intenta entender el contexto de la tarea que tienes asignada. Normalmente las tareas asignadas son una parte de la solución a un problema mayor o un paso intermedio en el camino hacia una meta común y global más amplia.

¿Cómo puedes conocer el valor que tiene tu trabajo diario? Para ello puedes buscar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué problema estamos intentando resolver con estas tareas?

- ¿Qué tan grande es el problema?
- ¿Con qué frecuencia se produce el problema?
- ¿Qué consecuencias negativas provoca?
- ¿Qué beneficios adicionales se podrían obtener al resolverlo?
- ¿Cómo puedes ayudar a contribuir a la solución?

2. Realiza las tareas sencillas de inmediato.

David Allen en su libro *Getting Things Done* hace referencia a una estrategia que se centra en la idea de que si algo se puede hacer en menos de dos minutos se debe hacer inmediatamente en lugar de posponerlo. La idea es que si este tipo de tareas las dejamos pendientes pueden acumularse y generarnos una sensación de abrumamiento.

Este tipo de tareas pueden asociarse con ejemplos como enviar un correo electrónico rápido, ordenar tu escritorio, hacer una llamada telefónica corta o cualquier otra tarea rápida y sencilla.

3. Evita demasiadas repeticiones "sin sentido".

¿Qué puedes hacer para que el resultado sea emocionante? Por ejemplo, ¿puede ser un desafío para ti ejecutar la tarea en menos tiempo y, al mismo tiempo, lograr el mismo resultado o mejor?

4. Busca oportunidades para ayudar a tus compañeros. Cuando ayudamos a la gente, nos tomamos un descanso de nuestras propias preocupaciones, lo que nos relaja. Cuando logramos ayudar a alguien, recibimos refuerzo

positivo, comentarios que fomentan nuestra autoestima e incluso se potencia nuestra sensación de control. Establécete un objetivo diario de ayudar a un compañero/a de alguna manera. Esta experiencia positiva te motivará a seguir compartiendo conocimientos y hará que tu jornada de trabajo sea más gratificante y agradable.

5. Canaliza tus frustraciones en soluciones. Los pensamientos y sentimientos negativos, cuando no se controlan, ralentizan nuestro cerebro y reducen nuestra creatividad, aumentan los niveles de distrés y dificultan la resolución de problemas.

Para evitarlo: reserva de 15 a 30 minutos en tu calendario laboral cada vez que te sientas abrumado/a por las emociones negativas en el trabajo. Aprovecha este tiempo para reflexionar en privado. El objetivo es entender mejor qué es lo que impulsa tus sentimientos y abordar esas cosas, en lugar de evitarlas, de modo que estés mejor preparado/a para seguir adelante.

6. Transforma una reunión aburrida en una oportunidad para el aprendizaje. Las reuniones a veces pueden resultar aburridas o incluso pesadas. Considera que puedes aprender de los demás. Presta atención a cómo piensan y cómo comparten sus visiones y en qué destacan. Pregúntate: ¿cómo podrías replicar eso que admiras de los demás? Aprovecha las reuniones para participar, prestar atención, aprender nuevas cosas o hacer piña con el resto de compañeros.



¿Qué aspectos claves debo tener en cuenta a la hora de generar un hábito?

Desarrollar la motivación intrínseca requiere de **práctica y persistencia**. Todo es empezar, experimentar los efectos positivos que tiene nuestro esfuerzo y mantener los hábitos que nos ayudan a mantenernos con propósito en las metas.

El crecimiento personal puede ser la principal fuente de motivación intrínseca favoreciendo nuestra autonomía e independencia. La motivación intrínseca evoluciona con nosotros y nos ayuda a desarrollar nuestros propios incentivos para mejorar y hacer un buen trabajo.

Ejercicio práctico: evalúa y fomenta tu motivación intrínseca

En la gran mayoría de casos, la acción y el impulso preceden a la motivación. Especialmente la acción comprometida, es decir, aquellas acciones que tienen un valor relevante para ti.

Un ejemplo básico: ¿Alguna vez has tenido ganas de quedarte en casa y ver la televisión, sin estar motivado/a en absoluto para ir al gimnasio? Pero, ¿alguna vez también has notado que a veces ibas al gimnasio y no sólo te sentías mejor contigo mismo/a, sino que estabas más motivado/a para volver más tarde?

Para evaluar si flaquea tu motivación en el ámbito laboral, te proponemos este chequeo de dos minutos para evaluar tu nivel de desgaste laboral.

Para ello escribe del 0 al 10 (siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo) cuánto de identificado/a te sientes en las siguientes dimensiones.

Tu puntuación: la suma de todas las dimensiones sobre un máximo de 60 puntos. Aunque el número total de puntos es importante, lo más útil es tu puntuación en cada una de las seis dimensiones.

Analiza si tu motivación disminuye a nivel laboral

DIMENSIONES	GRADO DE ACUERDO / DESACUERDO (siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo)
Carga de trabajo: la sostenibilidad de la cantidad de trabajo en mi puesto de trabajo es adecuada.	
Valores: me conecto con mi trabajo en un nivel más profundo.	
Recompensa: gracias a mi trabajo obtengo tanto recompensas financieras (salario, bonificaciones, beneficios empresariales sobre acciones, etc.) como recompensas sociales (si se le reconoce por sus contribuciones).	
Control: dispongo de autonomía sobre cuándo, dónde y cómo hago mi trabajo.	
Equidad: tengo la sensación de que soy tratado/a equitativamente en el trabajo en relación con mis compañeros/as.	
Comunidad: mi trabajo me permite establecer relaciones profesionales que potencian mi desarrollo personal y profesional.	
TOTAL: _____ / 60	

Resultados:**60-40 puntos**

Alto grado de motivación por mi trabajo y bajo grado de desgaste laboral.

40-20 puntos

Moderado grado de motivación por mi trabajo y moderado grado de desgaste laboral.

20-0 puntos

Bajo grado de motivación por mi trabajo y alto grado de desgaste laboral.

Por otro lado, si trabajas en equipo es fundamental evaluar e identificar cuál es el grado de motivación de las personas que conforman el equipo. A continuación, te facilitamos una **herramienta para analizar tu propia motivación**:

¿Qué necesidades tienes?

Autonomía, relación, dominio o control de la tarea, desarrollo profesional, autorrealización...

¿Percibes que si trabajas bien podrías satisfacer esas necesidades?

SÍ

NO

¿Te consideras capaz de hacer bien tu trabajo?

SÍ

NO

¿Crees que se te trata de manera justa?

SÍ

NO

¿Encuentras tu trabajo como significativo?

SÍ

NO

¿Conoces los resultados que obtienes de tu trabajo?

¿Te sientes responsable de dichos resultados?

TOTAL PUNTUACIÓN
(SI = 10 PUNTOS / NO = 0 PUNTOS)

TOTAL: _____ / 60

Resultados:

60-40 puntos	Tu nivel de motivación es elevado.	40-20 puntos	Tu nivel de motivación esta en un término medio. Busca cómo encontrar nuevas fórmulas para elevar tu estado motivacional.	20-0 puntos	Tu nivel motivacional es bajo o elevadamente bajo. Busca apoyo profesional para recuperar tus motivos.
---------------------	------------------------------------	---------------------	---	--------------------	--

Cómo me puede ayudar el #PAE

El **Programa de Ayuda al Empleado (#pae)** es un servicio de asesoramiento psicológico para ayudarte a resolver y gestionar aquellas situaciones complicadas que estén afectando emocionalmente en tu día a día, ya sean de ámbito personal o profesional.

¿Para qué me sirve el #pae?

Gracias a este servicio que te ofrece tu empresa de forma gratuita, tendrás siempre un psicólogo o psicóloga disponible para ti en tiempo real las 24 horas del día durante los 7 días de la semana, y serás atendido de forma automática, sin esperas y sin cita previa.

¿Es anónimo y confidencial?

Tanto el contenido de las consultas y la identidad son totalmente ANÓNIMAS Y CONFIDENCIALES. Tu privacidad está en manos de profesionales sanitarios.

¿Cuándo puedo usarlo?

Es ilimitado. Úsalo tantas veces como quieras, cuándo y dónde lo necesites.

¿Quién atiende mi consulta?

El **#pae** es atendido por un equipo de psicólogos expertos del equipo Afforhealth.

¿Cómo puedo hacer uso del #pae?

Teléfono: 911 59 59 19 (ESP - 24/7)
911 59 93 85 (ENG - 15 a 22 CEST)
555 35 02 620 (México)
170 63 287 (Perú)

Correo electrónico: pae@afforhealth.com

Chat: **App forHealthHUB**

Además, tendrás acceso a diferentes contenidos psicoeducativos:

- **Campañas de sensibilización** para aprender a gestionar tus emociones.

- **Talleres semanales en DIRECTO** con psicólogos/as expertos/as.

Y recibirás contenidos exclusivos y novedades a través de nuestra Newsletter: **Info #PAE**





Referencias bibliográficas

Drapkin, C., Diaz, E., Povill, N. & García, M. (2020).
"Total Value Management: guía para transformar tu empresa".
Profit Editorial.

Allen, D. (2016).
"Organizate con eficacia: El arte de la productividad sin estrés".
Urano.

Sutherland, J., Sutherland J. & Gordo del Rey, V. E. (2018).
"Scrum: El revolucionario método para trabajar el doble en la mitad de tiempo".
Ariel.

Coulson, G. (2020).
"Deja de perder el tiempo: técnicas efectivas para poner fin a la procrastinación en 5 semanas".
Libros Cúpula.

Robbins, S.P & Timothy, A. J. (2009).
"Comportamiento Organizacional".
Pearson



AfforHealth