

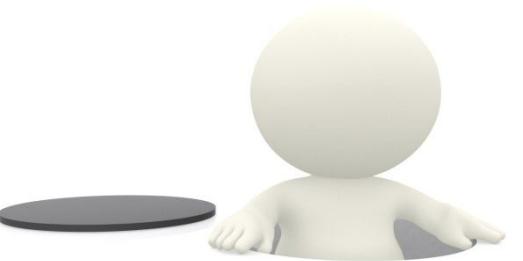
En este número

'El motor de la contribución'

Nuestro cuarto número aborda un tema que muchos consideran desgastado ya por verlo presente tantas veces en el mundo empresarial y por las pocas evidencias de relación con negocio que se conocen de experiencias concretas.

Intentamos compartir algunos titulares:

- Gran parte de la pérdida de oportunidad de obtener beneficio de la instrumentalización de la motivación como herramienta real de negocio nace de la confusión y ambigüedad con que se manejan las palancas asociadas a ella (*¿Por qué confundimos...?*).
- Para poder implicar a un profesional es imprescindible conocer y manejar las tres palancas de la implicación (*Los tres pilares...*)
- Conociendo las claves de la motivación se pueden definir e implantar estrategias que rentabilicen y optimicen la implantación de procesos, sistemáticas, desarrollos... (*Se establecieron estrategias...*)
- ¿Por qué fluctúa tanto nuestro nivel de motivación? (*Tengo algo que contarte*)
- Una visión global de la situación nos ayuda a reinterpretar por qué y cómo debemos actuar (*Cuento: María y su osito Mimo*)



Publicación: La Caja Negra habla

1. Modelos
2. Anclar conceptos
3. El Marco de Referencia
4. **El motor de la contribución**
5. Nuestras Armas
6. Una herramienta. El tatami
7. La realidad del Data Work
8. Verdades y mitos del aprendizaje
9. La Caja Negra y los Recursos Humanos
10. La Caja Negra, Organización y Negocio



Nuestros recuerdos

Dimos por primera vez movimiento multimedia a algunas ideas.

No disponíamos de medios sofisticados pero queríamos hacer la prueba: ver si éramos capaces de trasladar al vídeo alguna idea que fuera capaz de captar la atención no sólo por el contenido sino también por la forma. Nos interesaba ver también si podíamos hacerlo con medios sencillos.

Aquí nos ayudó José Manuel. Le explicamos la idea del contenido a tratar en una larga reunión y el efecto que queríamos provocar y él se fue con anotaciones garabateadas en unos pocos folios en blanco.

Al cabo de unos días nos llamó: *tengo algo que quiero enseñaros*. Nos dijo que había creado un pequeño borrador que podía ser útil para comprobar si había interpretado bien nuestra idea.

Se pueden hacer grandes cosas con pequeños medios.



Los que más crecen son los que sufren



La Caja Negra habla para ti. Un modelo – una reflexión – una aplicación

En este número: EL MOTOR DE LA CONTRIBUCIÓN – LA MOTIVACIÓN

¿Por qué confundimos estos términos tan esenciales?

Preocupa que debido a esta confusión de términos no se presta la atención ni el esfuerzo adecuado a algo que es el auténtico motor de la contribución.

Desde tiempos lejanos se habla de la motivación en el mundo profesional. "¡Hay que motivar a los trabajadores!", "¡hay que incluir programas específicos de motivación!", "¡un equipo motivado es el que consigue mejores resultados!"... Parece como si la motivación fuera un capítulo formativo en sí mismo, una pieza concreta y aislada con la que se debiera trabajar al mismo tiempo que con otras y no es así. La motivación es al mismo

tiempo causa y consecuencia, va ligada a resultados, a esfuerzo, a responsabilidades, al puesto de trabajo, a las expectativas de los profesionales, a los valores y cultura de las organizaciones,... No se pueden crear programas específicos de motivación, la motivación está inmersa para bien o para mal, en cualquier actuación que se realiza en la organización.

determinada. La motivación es necesidad de conseguir y necesidad de hacer, al mismo tiempo que es convicción de poder conseguir y de poder hacer.

Esto tiene dos aspectos importantes:

- *El que yo estoy motivado se asocia a una situación de la que dependen consecuencias que percibo importantes, tanto por lo que se gana con ella como por lo que se pierde si no se lleva a cabo.*

- *También se asocia a cómo debo enfrentarme a esa situación, a lo que debo hacer y a cómo debo hacerlo, al tiempo de esfuerzo que va a exigir de mí, a los conflictos que pueda tener que vivir por ello, etc.*

Ambos aspectos tienen su significado en dos palabras que se confunden con mucha facilidad: implicación y compromiso.

La motivación depende en buena medida de uno mismo; pero no sólo es responsabilidad de la persona, sino también de la organización. Ambos deben ser expertos en su manejo.

La motivación es al mismo tiempo causa y consecuencia

Si la motivación está en cualquier actividad empresarial (y por supuesto, en cualquier otro ámbito no profesional), la responsabilidad de entenderla, de manejarla, de saber de qué depende, qué influye en ella, es responsabilidad de todos y no sólo de unos consultores que pueden-saben-quieren motivar o de unos departamentos de recursos humanos que luchan por intervenir en la organización.

La motivación es motor de contribución. De ella derivan en parte resultados, costes, sinergias, aprovechamiento de recursos, implantación de procesos, de sistemáticas..., incluso la idoneidad en la implantación de un CRM!

La motivación es algo que nos empuja a movernos hacia una meta, recorriendo un camino concreto y de una forma



Se establecieron estrategias para motivar ante el nuevo CRM

No bastaba con haber diseñado la mejor aplicación posible. Su implantación requería algo más.

Fue una revolución dentro de la guos y por la verificación a través organización que afectó directa o de los equipos comerciales. indirectamente a todas las áreas Era irrenunciable conseguir su imfuncionales. Fue el resultado de plantación real para dar cobertura una importante inversión económica a las exigencias derivadas de la, de tiempo y esfuerzo. El nuevo estrategia de negocio. Un voz CRM estaba listo para empezar a clamó un trabajo reglado y especializarse con la información cífico en motivación para garantizar procedente de los sistemas anti- el éxito.

Los tres pilares de la implicación

Una persona implicada dice sí a lo que se le propone conseguir. Es alguien que aun teniendo dudas incluso razonables, transmite una respuesta sincera en cuanto a un reto propuesto (objetivo de ventas, de calidad, implantación de un desarrollo tecnológico, apertura de un mercado, modificación de producto,...)

¿Por qué dice que sí?

Por tres razones fundamentales: por importancia, por coherencia y por responsabilidad.

Importancia: Dice que sí porque es consciente de que si se consigue llegar a la meta propuesta, se obtiene algo de valor y/o porque si no se consigue, se pierde algo de valor o se condiciona un perjuicio grave.

Coherencia: Dice que sí porque interpreta que el resultado que se persigue es lógico y se ajusta a lo que según su criterio, debe intentarse conseguir.

Responsabilidad: Dice que sí porque considera que es él, sólo o junto a otros, quien tiene que intervenir para hacer realidad ese resultado perseguido.

Si pretendo implicar a alguien, necesariamente deberá clarificar la importancia, la coherencia y la responsabilidad asociadas a la meta que pretendo.

Cuento ¡Qué monos somos!

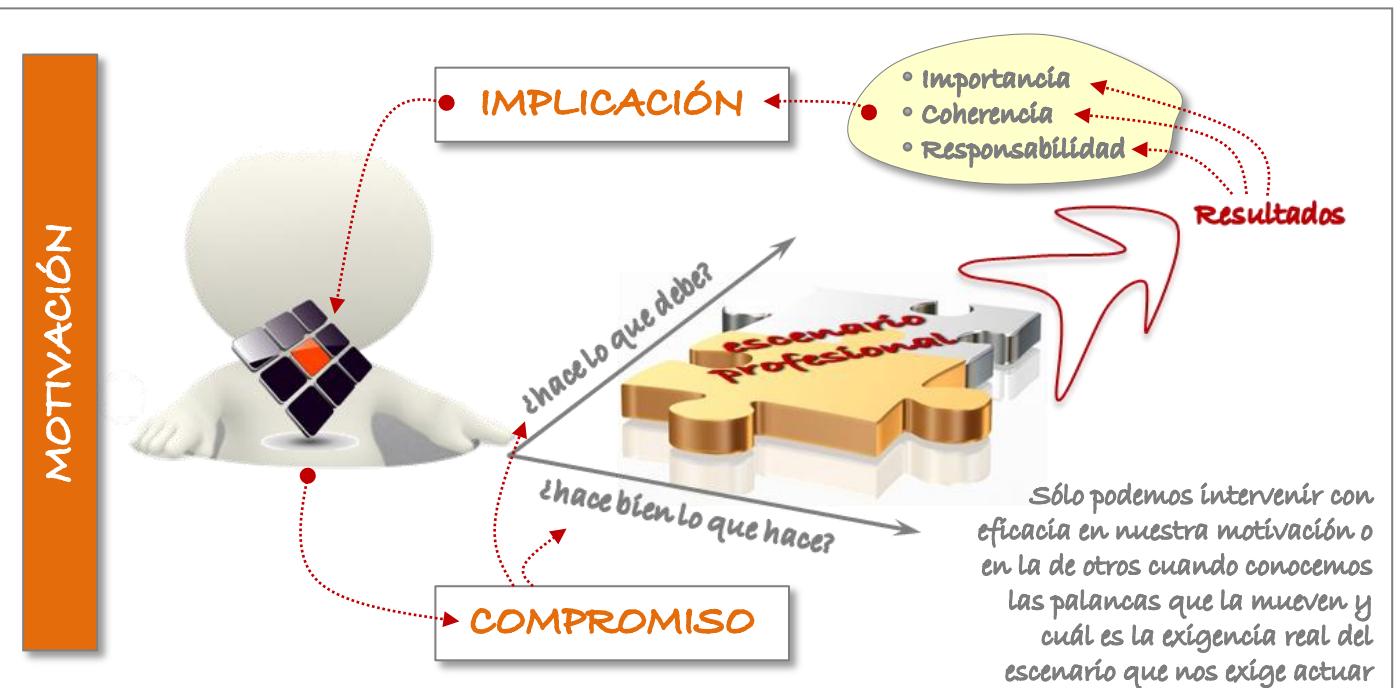




¿Te ocurre alguna vez que sin saber exactamente por qué, sientes más ganas de trabajar que en otras ocasiones sin que haya cambiado, al menos perceptiblemente, la situación que reclama tu trabajo?

Entiendo que te ha ocurrido muchas veces. Es algo que tiene que ver con la motivación, ese motor que se pone en marcha o se para, en algún lugar de nuestro cerebro. ¿Por qué nuestro estado de motivación es tan fluctuante? Piensa en esa situación frente a la que sientes diferentes grados de interés según sea el día y el momento. Analiza si percibes beneficio de hacerla o riesgo de no hacerla, y si uno u otro los consideras importantes y si son preocupaciones o intereses siempre conscientes o por el contrario, no reparas en su importancia habitualmente aunque la tenga.

Valora si el esfuerzo de realizar esa actividad es alto, si varía de un día a otro, y pregúntate si es un esfuerzo que te gusta o no realizar y si crees que está dentro de tu responsabilidad o debiera hacerlo otro. Añade a esto cómo roban tu atención otras prioridades mientras estás realizando esa actividad, cómo tu estado de ánimo y la intervención de otros influyen en tu eficacia al realizarla. La mayor parte de las palancas de la motivación están en tu mano, lo difícil no es manejarlas sino reparar en ellas y convertirlas en herramientas a tu disposición.



El sorprendente poder de los cuentos

La motivación entraña una lucha interior por decidir, buscando un equilibrio entre expectativas y riesgos.

María dormía con una pequeña luz que su
dida eran los que impedían que él y sus
padre dejaba encendida para alejar el miedo
a la oscuridad. Más tarde la apagaba
cuando comprobaba que su hija dormía.
Esa noche también la apagó y poco más
tarde estalló la tormenta.

María se despertó asustada y más aún
cuando sintió la oscuridad. Llamó a su
madre pero no la oyó. Salió de la cama y
se acurrucó temerosa en una esquina de
la habitación con los ojos cerrados y
temblando.

Una mano suave, con cuidado, acarició su
brazo y le preguntó qué ocurría. Era su
osito Mimo, aquél que había arreglado
mamá y que por ojos, tenía dos grandes
botones y que vestía una chaqueta cosida
con retales de colores.

María le contó sus miedos y Mimo le dijo
que esos miedos y la pequeña luz encen-

Compartamos los significados

¿Qué definiciones pueden servir de referencia para manejar el concepto de motor de contribución?

– **Motivación:** estado que dirige e impulsa a realizar y a persistir en determinadas acciones hasta cumplirlas.

– **Implicación:** Nivel de preocupación por el logro y sus consecuencias positivas y/o negativas..

• **Importancia:** grado de oportunidad o riesgo que asociamos a un resultado o meta propuestos.

• **Coherencia:** legitimidad que atribuimos a un resultado o meta propuestos

• **Responsabilidad:** nivel de deber de intervención que percibimos frente a alcanzar determinado resultado o meta.

– **Compromiso:** Nivel de predisposición de la persona a orientar su actividad para garantizar la adecuada realización de actividades y tareas necesarias para alcanzar un resultado o cumplir con una exigencia.

		9			4		8
4			1			2	
	2			5			3
		6	2		4		
3							6
			7		8	5	
	5			4		7	
3				9			5
2		7			6		

El rincón del entretenimiento

Si tenéis hijos o sobrinos pequeños, os invitamos a que hagáis con ellos un sencillo experimento: Tomad dos bolas de plastelina del mismo tamaño y de la misma forma y preguntadles cuál tiene más plastelina. Probablemente pensarán unos segundos, dudarán y finalmente se decantarán por una de ellas. Ahora dadle forma de cilindro alargado a una de ellas y preguntad de nuevo. La respuesta será inmediata, elegirán la que tiene forma de cilindro. Ellos no se cuestionan la primera pregunta: si se les dice que una tiene más plastelina no dudan de que debe ser así. Tampoco la segunda y se dejan llevar por la impresión del tamaño. ¿Hacemos algo parecido Los adultos en nuestro día a día?



ERAN CONSCIENTES DEL VALOR REAL DE LA MOTIVACIÓN PARA AMORTIZAR LA INVERSIÓN

Se establecieron estrategias para motivar ante el nuevo CRM

No es frecuente encontrar profesionales que no sólo crean en la motivación sino que la instrumentalicen como herramienta íntimamente anclada a negocio. Se requiere tener criterio, visión global y una clara convicción de anclaje a resultados. Ellos demostraron tenerlo.

La inversión estaba hecha, disponían ya de una potente herramienta destinada a promover la orientación y optimización de los esfuerzos de marketing y comercial así como como una 'amigabilidad' suficientes como para asegurar que facilitaba considerablemente su manejo por parte de los usuarios comerciales.

Había llegado el momento de completar y verificar la información volcada desde herramientas previas y definir exigencias de actividad comercial y acciones de marketing según segmento.

Parecía que todo estaba hecho ya para asegurar la mejor y más efectiva implantación. Pero se alzó una voz en la compañía que reclamó definir una estrategia dirigida a la motivación de quienes debían manejar el CRM y asegurar la idoneidad en tiempo y calidad de su información.

Estaba claro que la validez de la herramienta se asentaría sobre algo que ya era un hecho: un desarrollo tecnológico potente y operativo; pero no sólo era ese uno de los pilares que debían permitir el retorno de la inversión. La herramienta estaba destinada en gran medida a dirigir y homogeneizar la toma de decisiones en la inversión de marketing y comercial, así como a optimizar, orientar y controlar la actividad comercial.

Todo ello dependía de la calidad de la información contenida en la herramienta, lo cual dependía a su vez de dos claves: una adecuada verificación y complementación de la información existente y una actualización reglada de la misma según la evolución del

mercado y de la propia actividad de la compañía.

La herramienta disponía de un sistema de navegación, una calidad en accesos y conexión, así como una 'amigabilidad' suficientes como para asegurar que facilitaba considerablemente su manejo por parte de los usuarios comerciales.

Había llegado el momento de completar y verificar la información volcada desde herramientas previas y definir exigencias de actividad comercial y acciones de marketing según segmento.

Parecía que todo estaba hecho ya para asegurar la mejor y más efectiva implantación. Pero se alzó una voz en la compañía que reclamó definir una estrategia dirigida a la motivación de quienes debían manejar el CRM y asegurar la idoneidad en tiempo y calidad de su información.

No era una voz que reclamara sólo un esfuerzo por motivar, sino que se transformó en una exigencia de un plan de trabajo detallado que pudiera evaluarse, controlarse y corregir en función de ratios concretos de eficacia de implantación.

Se utilizó nuestro modelo profesional, al que conocemos como 'Caja Negra', para analizar el escenario de implantación, las finalidades de la misma, las responsabilidades, las situaciones clave de las que dependía la implantación, los factores condicionantes de los niveles de predisposición de los usuarios del CRM y las exigencias de comunicación jerárquicas e interfuncionales que requería la implantación.

Se pasó a sistematizar el proceso y a compartirlo en sucesivas reuniones de trabajo con todo el equipo comercial en las que se alertaba sobre claves de implicación (importancia, coherencia, responsabilidad) y se creaba el escenario de compromiso requerido, identificando las actividades clave y sus exigencias de calidad. Con esto se dotó de una planificación específica y reglada de la etapa de implantación del CRM en la que la clave era mantener, corregir y potenciar de forma continua la motivación real y operativa del equipo.

