

The  
**Work**  
**Book**

**Motivación &  
Sostenibilidad**

Great  
Place  
To  
Work.

Michael Page

# Hello!

---


Desde Great Place to Work® y Michael Page apostamos a la transformación del mercado laboral en Colombia. Lo hacemos generando contenido de valor y conversaciones enriquecedoras en torno a temáticas que están en la prioridad de las organizaciones de hoy.

Entendemos que las compañías enfrentan retos y desafíos diarios en su camino a la consecución de resultados y en la gestión del talento humano. Por ello, sabemos que la información es clave para tomar decisiones basadas en fundamentos, experiencias empresariales y datos que permitan trazar hojas de rutas más alineadas a sus propósitos y valores.

Desde 2018, año en el que comenzamos a forjar esta alianza, hemos querido que The Work Book se convierta en un ebook de consulta para todas las compañías en Colombia y América Latina. Buscamos brindar respuestas e información actualizada sobre lo que es tendencia y lo que ocupa la agenda de los líderes y equipos en las compañías. Transformar el mundo laboral es el compromiso que hemos asumido bajo nuestro lema “lugares, personas y el propósito que nos conecta: construir los mejores lugares para trabajar y cambiar vidas”.

Esperamos que disfrutes la lectura de esta edición número 13 y que sea de gran utilidad para tus estrategias corporativas y para que comiences la transformación de tu organización y de los líderes que hacen parte de ella, así aportamos a la construcción de un tejido empresarial que vela por el bienestar de sus colaboradores.

---



Great  
Place  
To  
Work.

# Dar lo mejor de sí:

## 3 herramientas para fomentar la motivación



Esta pregunta ha detonado muchas hipótesis de pensadores a lo largo de la historia frente a la motivación.

Si nos remontamos a la antigua Grecia, Sócrates, Platón y Aristóteles se hicieron esta misma pregunta. Platón, con su idea de la dualidad del ser, comienza a darle forma al término motivación al proponer que tanto el alma como el cuerpo son impulsados por fuerzas motivacionales que nos hacen hacer las cosas. En otras palabras, la acción del ser humano era llevada a cabo por unos impulsos de los cuales no teníamos control. Luego Aristóteles reformuló esta idea y afirmó que los seres humanos tenemos la capacidad para elegir y controlar esos impulsos. Con esto, se comienza a pensar que el ser humano sí tenía la facultad de escoger sus conducta.

Años más tarde, Tomás de Aquino sugirió una teoría intermedia entre las ideas de Platón y Aristóteles al proponer que el cuerpo proporcionaba impulsos motivacionales irracionales, basados en el placer, mientras que la mente suministraba motivaciones racionales basadas en la voluntad.

Más de trescientos años después, René Descartes, filósofo francés, en la misma línea que Tomás de Aquino, amplió el dualismo de la mente y el cuerpo al diferenciar entre los aspectos pasivos y activos de la motivación. El cuerpo era un ente físico y pasivo en términos de motivaciones, con necesidades nutritivas, que reaccionaba al ambiente de manera mecánica gracias a sus sentidos, reflejos y fisiología. Mientras que la mente era un agente pensante y espiritual con voluntad propia que podía controlar el cuerpo y sus deseos.

Casi dos siglos después, Charles Darwin lanza otra mirada. Él concluye que los organismos tienen una serie de conductas de carácter autómatas cuya finalidad es sobrevivir. Es decir que lo que generaba la conducta del ser humano no era nada más sino el instinto. Asimismo, William James, filósofo y psicólogo estadounidense, continuando por la misma línea de Darwin, defendió que el instinto era una tendencia intrínseca del ser humano que se generaba sin ningún aprendizaje previo. Posteriormente, Freud introdujo otro término para responder a la pregunta del origen de los comportamientos, al sugerir que la motivación estaba relacionada con las pulsiones inconscientes y psíquicas. Es decir, estímulos internos que podían ser reprimidos.

Luego, Santrock, un psicólogo norteamericano, alude tres perspectivas frente a la motivación: la conductista, que evidencia el papel que juega la recompensa o el castigo en la motivación. La humanista, que relaciona el interés y la capacidad del ser humano de desarrollarse y crecer. La cognitiva que enfatiza el poder del pensamiento y cómo las ideas, creencias y opiniones sobre sí mismo determinan el tipo y la duración del esfuerzo que se realiza y, por tanto, el resultado que se obtiene.

Siglos de estudios nos han permitido abordar el tema y tratar de entender qué moviliza la conducta desde diferentes perspectivas. Desde los impulsos racionales o irracionales, que se mencionaron en la Antigua Grecia. Pasando por la voluntad, primero mencionada por Tomás de Aquino y luego por Descartes. El instinto propuesto por Darwin y William James, hasta la pulsión y complejidad filosófica que trajo Freud. Para llegar finalmente a la recompensa, el interés y el poder del pensamiento de Santrock.

Pero esto no se queda aquí. El deseo, el incentivo, la necesidad, la capacidad, el interés, el objetivo, son entre muchos temas que se abordan como la causa de la acción. En todo caso la conclusión siempre es la misma; la motivación es aquello que induce, inicia, mantiene y detiene la acción.

## Contexto histórico

### ¿Qué impulsa la acción del ser humano?

# Motivación intrínseca y extrínseca

Ahora bien, al hablar de motivaciones vale la pena enunciar los dos tipos de fuentes que energizan y dirigen la conducta; la motivación intrínseca y la extrínseca.

La motivación intrínseca surge del interior de la persona y la lleva a actuar por su propio interés. Es una conducta que ocurre de manera espontánea a partir de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento. La acción se moviliza por razones internas.

La motivación extrínseca proviene de incentivos y consecuencias externas, como un reconocimiento o un premio. A diferencia de la intrínseca que la acción se produce para experimentar las satisfacciones inherentes de la actividad, la motivación extrínseca surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí, algunas consecuencias agradables que queremos obtener o algunas desagradables que queremos evitar. La acción se realiza por motivos externos.

Después de todo, podemos concluir que la conducta se ve energizada y dirigida por una multitud de influencias de diversos tipos, de los cuales, muchos pueden estar relacionados.

Sabiendo esto, la pregunta que surge ahora es ¿cómo fomentar o incentivar la motivación?



## ¿Cómo fomentar o incentivar la motivación?

## ¿Y ahora qué?

En su libro, Motivación y emoción, Johnmarshall Reeve, escribe que “el cerebro es el medio a través del cual generamos los estados motivacionales y emocionales que necesitamos para adaptarnos de manera óptima al mundo físico y social que nos rodea. Así que, para responder a preguntas como “¿de qué manera puedo motivarme?” y “¿cómo puedo motivar a los demás?”, podemos crear ambientes sociales que funcionen como estimulantes naturales para el cerebro motivado”.

La liberación de dopamina provoca una emoción positiva y esto a su vez produce una mejoría en el funcionamiento, en forma de creatividad o de solución de problemas. Este hallazgo es importante porque la liberación o no de este neurotransmisor determina el deseo de seguir haciendo lo que se está haciendo o de detener la acción en curso.

Cabe resaltar que, cuando los acontecimientos se desarrollan mejor de lo esperado, hay un aumento en la liberación de dopamina que se traduce en mayor recompensa de la anticipada y esta información se almacena y sirve como fuente de motivación posterior.

En otras palabras, si recibimos un estímulo que nos genere mayor satisfacción frente a la acción realizada, la motivación se verá positivamente impactada y el deseo de recibir nuevamente el estímulo movilizará la acción futura. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la liberación de dopamina es un mecanismo mediante el cual la motivación se traduce en acción.

En el ámbito laboral, dichos estímulos pueden venir del estilo de liderazgo, por ende, el líder, con acciones sencillas pero intencionales, puede contribuir a la liberación de dopamina en sus colaboradores y así motivar la conducta.

Según la investigación de Great Place to Work® una de las características de un Gran Lugar para Trabajar es que las personas dan lo mejor de sí. Esto solo pasa si los colaboradores están comprometidos y motivados. Entonces ¿qué pueden hacer los líderes para llegar a esto?

Está claro que para esto, se debe trabajar en varios aspectos como el Ambiente Laboral, la confianza, el compromiso, entre otros. Sin embargo, en este caso daremos una respuesta tan sencilla como compleja; respetar a sus colaboradores. Este respeto no abarca solo el trato sino la valoración de ellos. Un colaborador que se siente valorado desde su aspecto personal y laboral va a dar su mejor esfuerzo en su trabajo. Por eso acá te traemos tres áreas de práctica que fomentan el respeto y el valor de las personas:



**Cuidar**



**Desarrollar**



**Agradecer**



## Cuidar

El cuidado de las personas en el lugar de trabajo significa que no son sólo vistas como un colaborador más sino como un ser que tiene un entorno, un contexto y unas necesidades específicas y únicas. Significa valorarlas como seres integrales y garantizar que tengan un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral.

Cuidar a un colaborador quiere decir, ayudarlo a integrar su trabajo y su vida, apoyarlo durante los eventos importantes de su vida y cuando lo necesite y promover un ambiente de inclusión en el que el colaborador pueda mostrarse como es.

Cuidar es reconocer lo que es importante para cada persona del equipo y tenerlo en cuenta en el momento de tomar una decisión. También es brindar apoyo a través de políticas organizacionales, mostrar interés por el bienestar de cada uno de los colaboradores y velar porque sus niveles de estrés estén controlados y su sensación de bienestar sea favorable.

El rendimiento de un colaborador depende del cuidado que el líder tenga hacia él. Primero, porque al sentirse cuidado y respaldado va a cuidar a la organización, va a estar comprometido y va a darlo todo en su trabajo. Segundo, porque su energía vital alta y su buena salud mental, emocional y física le van a permitir tener un mejor desempeño.

¿Qué tanto estás cuidando a tus colaboradores? ¿Qué tanto estás velando por su bienestar y su equilibrio vida/trabajo?

Sentirse cuidado es muy importante para los seres humanos, así que esta práctica es una oportunidad muy visible y poderosa para aumentar la confianza con tu equipo de trabajo y aumentar la motivación.



Valorar a las personas desde sus contribuciones laborales implica que las desarrolles. La valoración profesional contempla ofrecer capacitaciones u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente. Asimismo, abarca los recursos necesarios para que las personas puedan ejercer su cargo de la mejor manera posible.

Desarrollar significa fomentar un ambiente de aprendizaje en el que los colaboradores puedan descubrir y nutrir sus talentos. Esto comienza con el interés del líder por conocer los talentos de los colaboradores y ayudarles a alcanzar su máximo potencial. El área de práctica incluye identificar los desafíos laborales personalizados para aumentar las habilidades e inducir un estado de “Flow”, en el que las personas tengan la satisfacción de asumir los retos que se les plantean porque tienen las habilidades para lograrlos. Además, contempla la rotación de los colaboradores por otros roles para aumentar la integralidad del equipo de trabajo y propiciar la empatía.

Lo ideal es tener un lugar de trabajo seguro y de confianza en el que las personas pueden ser sinceras frente a sus aspiraciones de crecimiento y sus metas, así los líderes pueden apoyar a las personas a alcanzar sus propósitos. Por lo tanto, tener a un equipo desarrollado traerá múltiples beneficios, entre los que se encuentra un aumento en la productividad y en el compromiso, una disminución en la rotación y una buena reputación para la organización.

Entonces, ¿Qué estás haciendo para favorecer el desarrollo de tu equipo?



## Desarrollar

**“Estar  
agradecido y  
no mostrarlo  
es como tener  
un regalo y no  
entregarlo”**

William Arthur Ward

## **Agradecer**

Agradecer es reconocer el esfuerzo adicional, el buen desempeño, la actitud extraordinaria o el logro de las personas y hacérselo saber.

Agradecer es cultivar un ambiente de aprecio, reconociendo de forma sincera el buen trabajo y el esfuerzo extra frecuentemente de formas inesperadas. Significa apreciar el trabajo del colaborador y demostrarlo a través de estrategias creativas y únicas pensadas en la individualidad de las personas.

Para reconocer el esfuerzo se puede comunicar el mensaje personalmente, por correo, teléfono o por chat. De manera pública o privada. Se puede regalar unas horas libres, invitar a un café o a un almuerzo. Se puede darle visibilidad al trabajo de la persona con los líderes o con otras áreas o abrir un espacio que le genere bienestar. Ahora bien, hay muchas maneras de agradecer, pero es importante tener en cuenta que la forma de este reconocimiento sea especial, única, genuina, sincera, creativa y oportuna, porque el agradecimiento en dosis pequeñas pero pertinentes es mucho más efectivo que un agradecimiento elaborado pero tardío.

Para recapitular, la motivación es aquello que conduce a la acción y esta fuente puede provenir del interior de cada persona o de un estímulo externo. Ese estímulo externo lo puede generar el líder de tres maneras para fomentar la conducta deseada en su equipo de trabajo. Dicho de otro modo, en la medida en que el líder genere una mayor satisfacción en el colaborador, aumentará su motivación. Por eso es importante que los líderes cuiden, desarrollen y agradezcan a sus colaboradores para que la motivación en ellos los conduzca a dar lo mejor de sí.

Michael Page

## **Poner a las personas en el centro de la sostenibilidad empresarial, un reto para los líderes de Recursos Humanos**



**La prosperidad empresarial y el bienestar humano se entrelazan de manera inseparable.**

Hablar de sostenibilidad desde la perspectiva de recursos humanos es referirnos al bienestar y desarrollo de las personas dentro de la organización. En este contexto, los líderes de recursos humanos se encuentran en una posición única para impulsar una transformación significativa al poner a las personas en el centro de la agenda de sostenibilidad.

Los líderes de Recursos Humanos son arquitectos clave del cambio sostenible. Al poner a las personas en el epicentro de la agenda de sostenibilidad, se construye una base sólida para el éxito a largo plazo, donde la prosperidad empresarial y el bienestar humano se entrelazan de manera inseparable.

Esta cuestión adopta un enfoque integral de las prácticas corporativas relacionadas con las personas, incluidas la diversidad e inclusión, el bienestar, la seguridad de los empleados y los salarios justos.

Investigaciones de la revista “Human Resource Management” destacan la importancia de alinear estrategias de contratación con los valores y objetivos sostenibles de la empresa. Este enfoque no solo asegura un equipo comprometido con la visión a largo plazo, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional arraigada en principios sostenibles.

La verdadera acción es lograr que Recursos Humanos comience a trabajar lo antes posible en incorporar métricas y estrategias de sostenibilidad en los objetivos de desarrollo de las personas; es decir que diseñe un programa de sostenibilidad de personas que pueda tener resultados medibles y que hagan parte de la estrategia central de la compañía.

## Pasos para construir un programa de sostenibilidad de personas



### Desarrollo y Crecimiento Sostenible

Las iniciativas de desarrollo profesional y personal no solo benefician a los empleados individualmente, sino que también contribuyen al crecimiento sostenible de la organización. Un estudio de la Universidad de Stanford sugiere que las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades sostenibles están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros. Los líderes de Recursos Humanos pueden liderar la implementación de programas de formación que fomenten la adquisición de habilidades alineadas con los principios de sostenibilidad; fortaleciendo así la base de conocimientos necesaria para abordar los desafíos del mundo actual.

Planes de carrera personalizados: Fomentar el crecimiento profesional de los empleados a través de planes de carrera personalizados que se ajusten a sus intereses y aptitudes.

Cultura de aprendizaje: Crear un ambiente donde el aprendizaje sea continuo y se valore la curiosidad, la innovación y la creatividad.



### Potenciando el Talento Sostenible

Los líderes de Recursos Humanos desempeñan un papel esencial en la identificación, atracción y retención del talento. Al alinear la estrategia de contratación con los valores y objetivos sostenibles de la empresa, se crea un equipo comprometido con la visión a largo plazo de la organización.



## Equilibrio trabajo / descanso

La sostenibilidad también abarca la calidad de vida de los empleados, y aquí es donde los líderes de Recursos Humanos pueden marcar la diferencia. Estudios, como el realizado por la Universidad de Harvard, han demostrado que un equilibrio saludable entre vida laboral y personal no solo mejora la satisfacción del empleado, sino que también aumenta la productividad y la retención. Iniciativas que promueven el bienestar mental y físico son esenciales para construir un entorno laboral sostenible.



## Fomentar la Diversidad e Inclusión

La diversidad e inclusión son componentes cruciales de la sostenibilidad organizacional. Investigaciones de la Universidad de Cornell sugieren que la diversidad en el lugar de trabajo no solo impulsa la innovación, sino que también mejora el rendimiento financiero. Los líderes de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de garantizar la igualdad de oportunidades, promover la diversidad en todos los niveles y crear un entorno inclusivo que celebre las diferencias.



## Cultura Organizacional Sostenible

La cultura empresarial es un pilar fundamental de la sostenibilidad. Un artículo en la revista "Journal of Business Ethics" resalta cómo una cultura arraigada en valores éticos y sostenibles puede conducir a una mayor cohesión organizacional y a un impacto positivo en la sociedad. Los líderes de Recursos Humanos desempeñan un papel esencial en la creación y mantenimiento de esta cultura, donde cada empleado se siente parte integral del propósito común de construir un futuro mejor.



## Atracción y fidelización del talento

**Marca empleadora responsable:** Promover una marca empleadora que destaque las prácticas sostenibles de la empresa y su compromiso con el bienestar de las personas.

**Procesos de selección justos y equitativos:** Implementar procesos de selección transparentes y basados en las competencias y habilidades de los candidatos.

**Propuesta de valor atractiva:** Ofrecer un paquete de beneficios competitivo que incluya salario justo, oportunidades de desarrollo, flexibilidad laboral y un buen ambiente de trabajo.

La sostenibilidad de las personas se irá convirtiendo en una estrategia integral para el crecimiento corporativo, ya que los inversionistas pronto comenzarán a medir la eficacia de las iniciativas de bienestar de una empresa como una métrica clave del desempeño general, así como de sus pérdidas y ganancias.

Posicionar la sostenibilidad como palanca clave de innovación y crecimiento e implica poner a las personas en el centro. De esta manera, asegurar que son el auténtico objetivo de las decisiones. Bajo un modelo de gestión de personas se tendrá en cuenta a los trabajadores como la comunidad para la cual se trabaja.



# Beneficios de la sostenibilidad de las personas



## Mayor productividad y compromiso

Los empleados felices y motivados son más productivos y comprometidos con su trabajo.



## Mejora en la fidelización del talento

Las empresas que priorizan la sostenibilidad de las personas tienen una menor tasa de rotación de empleados.



## Atracción de talento joven

Las nuevas generaciones buscan trabajar en empresas responsables que se preocupen por el bienestar de las personas y el planeta.



## Mejora de la reputación corporativa

Las empresas con prácticas sostenibles tienen una mejor imagen pública y son más atractivas para los clientes e inversores.



**En resumen,** la sostenibilidad de las personas en Recursos Humanos es una estrategia fundamental para construir un futuro próspero para las empresas, los empleados y la sociedad en general.

# The Work Book

Michael Page

Great  
Place  
To  
Work.

