



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

**Grado en Relaciones Laborales y**

**Recursos Humanos**

**Trabajo de Fin de Grado**

**2020**

**Técnicas de motivación para las  
empresas**

**Presentado por Juan Bautista García Rojo**

**Tutelado por Ana María Ortega Álvarez**



# Índice

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1: TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1. ¿Qué es la motivación? .....	14
1.2. Los principales modelos de la motivación .....	16
1.3. La pirámide de Maslow.....	18
1.4. La teoría X y la teoría Y .....	21
1.5. La teoría de las tres necesidades.....	22
1.6. La teoría de los dos factores .....	24
1.7. La teoría de las expectativas.....	26
1.8. La teoría de la autodeterminación .....	28
1.8.1. Teoría de las necesidades psicológicas básicas .....	29
1.8.2. Teoría de las orientaciones causales.....	30
1.8.3. Teoría de la evaluación cognitiva.....	30
1.8.4. Teoría de la integración orgánica.....	31
1.8.5. Teoría del contenido de las metas .....	32
1.9. Las motivaciones del rol o papel .....	32
1.9.1. Esquema de motivación para las organizaciones jerárquicas.....	33
1.9.2. Esquema de motivación para las organizaciones profesionales .....	34
1.9.3. Esquema de motivación para las organizaciones empresariales.....	35
1.9.4. Esquema de motivación para las organizaciones colectivas .....	35
1.10. Conclusiones sobre las teorías .....	36

<b>CAPÍTULO 2: TÉCNICAS PARA LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>39</b>
2.1. La importancia del propósito .....	40
2.2. El porqué de la empresa .....	42
2.3. La importancia de los valores .....	43
2.4. La visión y la estrella polar .....	44
2.5. La comunicación del propósito .....	45
2.6. La aplicación del propósito .....	46
2.7. La competencia .....	47
2.8. El sistema CDC .....	48
2.9. El proceso de contratación .....	49
2.10. Planificar la formación .....	52
2.11. El reconocimiento .....	54
2.12. Conclusiones sobre las técnicas .....	55
<b>CAPÍTULO 3: ENTREVISTA A JÖRG LAHMANN .....</b>	<b>57</b>
3.1. El perfil ideal para el responsable de la motivación.....	58
3.2. La motivación en los distintos trabajos .....	59
3.3. La importancia del trabajo en equipo .....	60
3.4. La aplicación del modelo a otro tipo de organizaciones .....	61
3.5. La relación de la disciplina con la motivación.....	62
3.6. El futuro de la motivación .....	63
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>

## ABSTRACT

Motivation is an inner impulse by which people's actions are ruled in order to satisfy necessities. As far as social science is regarded, it is especially useful since it is a key factor for determining employees' happiness and productivity. Due to its relevance to the work field, it has been decided to elaborate this paper to gather the academic theory about the topic and search for ways of implementing this motivation in the companies.

In this paper follows, in first place, a revision of the most relevant motivation theories of the last decades. This revision has a theoretical introduction in order to explain the motivation's functioning. In the second place, a set techniques for implementing the motivation in any company are explained. Finally, there is an interview with Jörg Lahmann to get into detail about the knowledge of motivation and cover complementary aspects of the work.

On one hand, motivated workers understand the importance of their tasks, feel compromised with their jobs, and understand the importance of the company activity. On the other hand, a motivated worker is more productive, which means an advantage to the company and higher economic benefits. In conclusion, it has been determined that motivation is beneficiary for both parties in the working relationship, therefore, it should become a priority item on the agenda of business managers.

**Keywords:** *motivation, motivation theories, motivation techniques, company purpose, workers competency*

## RESUMEN

La motivación es un impulso interno que dirige la acción de las personas a la satisfacción de necesidades. En el área de las ciencias del trabajo es especialmente útil, puesto que es un factor clave a la hora de determinar la felicidad y la productividad de los empleados. Debido a la importancia que tiene en el mundo laboral, se ha decidido realizar este trabajo para recopilar la teoría académica sobre el tema y buscar formas prácticas para implementar la motivación en las empresas.

En este trabajo se presenta, en primer lugar, una revisión de las teorías de la motivación más importantes de las últimas décadas. Esta revisión parte de una introducción teórica para explicar el funcionamiento de la motivación. En segundo lugar, se presenta un conjunto de técnicas para implementar la motivación en cualquier empresa. Por último, se ha realizado una entrevista a Jörg Lahmann para profundizar en el conocimiento de la motivación y cubrir aspectos complementarios del trabajo.

Por un lado, los trabajadores motivados comprenden la importancia de sus tareas, se sienten comprometidos con su puesto de trabajo y entienden la importancia de la actividad empresarial. Por otro lado, un trabajador motivado es mucho más productivo, por lo que supone para la empresa una ventaja competitiva y mayores beneficios económicos. En conclusión, con el presente trabajo se ha determinado que la motivación es beneficiosa para ambas partes de la relación laboral, por lo que debería convertirse en un punto prioritario en la agenda de los responsables empresariales.

**Palabras clave:** *motivación, teorías de la motivación, técnicas de motivación, propósito de la empresa, competencia de los trabajadores.*

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos con problemas de motivación en diferentes ámbitos como la educación, el trabajo o la vida personal. A las personas les cuesta encontrar la energía necesaria para llevar a cabo estas actividades y esto desencadena una serie de consecuencias como son el propio fracaso, el estrés que conlleva y la frustración asociada. Todo ello es causa de la desmotivación, ya que las personas no tienen argumentos sólidos con los que afrontar las actividades, por lo que se ven incapaces de dedicar sus capacidades a ellas.

En el mundo del trabajo esto tiene dos consecuencias principales, una para el trabajador y otra para la empresa. Si no existe motivación, el trabajador, por un lado, es incapaz de esforzarse lo suficiente para desarrollar bien su papel, no se sentirá comprometido con la empresa y sentirá infelicidad dentro de su puesto de trabajo. La empresa, por su parte, está perdiendo potenciales beneficios económicos, se enfrenta a un alto índice de rotación y corre el riesgo de ver afectada negativamente su marca. Como vemos, ambas partes de la relación laboral sufren consecuencias negativas derivadas de la falta de motivación.

Por el contrario, los efectos de la motivación en la empresa son positivos en todos los niveles. Consigue que los empleados den lo mejor de sí mismos en el puesto de trabajo, que se preocupen por la formación y desarrollen un fuerte compromiso con la empresa. Con ello, la productividad aumenta, se consiguen mayores niveles de facturación y se extiende un buen ambiente laboral por todos los ámbitos de la empresa. Estos son sólo algunos ejemplos de las consecuencias que tiene la motivación y que veremos en mayor profundidad en el primer capítulo, que versa sobre teorías de la motivación.

En dicho capítulo también se expondrán los principales modelos de la motivación desde mediados del siglo pasado hasta principios del actual. Podremos ver la gran influencia de Abraham Maslow en este campo y cómo la mayoría de modelos se apoyan, de una manera u otra, en su visión de las necesidades. Para muchos teóricos este es un punto clave, ya que, según ellos, la motivación reside en el impulso de satisfacer las propias necesidades. Cuando se presenta una necesidad, el propio deseo de satisfacerla nos da las energías para llevar a cabo las actividades necesarias.

El objetivo del primer capítulo es plantear una base, constituida por la literatura académica más relevante en el tema, para plantear diferentes técnicas con las que se pueda pasar de la teoría a la práctica. De eso trata el segundo capítulo del documento, denominado técnicas de motivación, el cual recoge una serie de herramientas orientadas a la empresa para trabajar la motivación desde diferentes ángulos. Estas técnicas parten de la base de que la motivación es un fenómeno complejo que depende de diversos factores, los cuales pueden ser abordados a través de distintas actividades con el objetivo de fortalecerlos.

El conjunto de técnicas recopiladas en el segundo capítulo está basado en el modelo presentado en “La empresa motivada: un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado” (Lahmann, 2019). El autor de esta obra presenta un modelo orientado a futuros responsables de la motivación para que puedan integrar exitosamente diferentes prácticas en el seno de su empresa. En cada una de ellas veremos que el reto no reside únicamente en introducirlas, sino en mantenerlas lo suficiente para que se integren en la cultura de la empresa y, con ello, se conviertan en una ventaja competitiva de la misma.

En la tercera y última parte del documento se expone una entrevista a Jörg Lahmann, con la que se pretende profundizar en ciertos aspectos expuestos y tratar temas nuevos relacionándolos con la motivación. Las reflexiones de Lahmann son muy interesantes puesto que se trata de un profesional que trabaja este campo y está al tanto de los últimos modelos prácticos. Él ofrece una visión técnica para apoyarnos a la hora de aplicar la teoría en la vida real y, por ello, su experiencia es de un valor enorme.

Para terminar este apartado introductorio, quiero señalar cuáles son las competencias asociadas al Grado en Relaciones Laborales y RRHH, que considero que más he desarrollado mediante la realización del presente Trabajo Fin de Grado.

## **COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)**

### **INSTRUMENTALES**

**CG.1. Capacidad de análisis y síntesis**



<b>CG.2.</b> Capacidad de organización y planificación
<b>CG.3.</b> Comunicación oral y escrita en lengua nativa
<b>CG.4.</b> Conocimiento de una lengua extranjera
<b>CG.5.</b> Conocimientos de informáticas relativos al ámbito de estudio
<b>CG.6.</b> Capacidad de gestión de la información
<b>CG.7.</b> Resolución de problemas
<b>CG.8.</b> Toma de decisiones
<b>PERSONALES</b>
<b>CG.9.</b> Trabajo en equipos
<b>CG.10.</b> Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
<b>CG.11.</b> Trabajo en un contexto internacional
<b>CG.12.</b> Habilidades en las relaciones interpersonales
<b>CG.13.</b> Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
<b>CG.14.</b> Razonamiento crítico
<b>CG.15.</b> Compromiso ético
<b>SISTÉMICAS</b>
<b>CG.16.</b> Aprendizaje autónomo
<b>CG.17.</b> Adaptación a nuevas situaciones
<b>CG.18.</b> Creatividad
<b>CG.19.</b> Liderazgo

<b>CG.20.</b> Iniciativa y espíritu emprendedor
<b>CG.21.</b> Motivación por la calidad
<b>CG.22.</b> Sensibilidad hacia temas medioambientales
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>
<b>CE.1.</b> Marco normativo regulador de las relaciones laborales
<b>CE.2.</b> Marco normativo regulador de la Seguridad Social y de la protección social complementaria
<b>CE.3.</b> Organización y dirección de empresas
<b>CE.4.</b> Dirección y gestión de recursos humanos
<b>CE.5.</b> Sociología del trabajo y Técnicas de Investigación Social
<b>CE.6.</b> Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación
<b>CE.7.</b> Historia de las relaciones laborales
<b>CE.8.</b> Salud laboral y prevención de riesgos laborales
<b>CE.9.</b> Teoría y sistemas de relaciones laborales
<b>CE.10.</b> Economía y mercado de trabajo
<b>CE.11.</b> Políticas sociolaborales
<b>CE.12.</b> Auditoria Sociolaboral
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>
<b>CE.13.</b> Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

<b>CE.14.</b> Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
<b>CE.15.</b> Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
<b>CE. 16.</b> Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
<b>CE.17.</b> Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo
<b>CE.18.</b> Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización
<b>CE.19.</b> Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)
<b>CE.20.</b> Capacidad para dirigir grupos de personas
<b>CE.21.</b> Capacidad para realizar funciones de representación y negociación en diferentes ámbitos de las relaciones laborales
<b>CE.22.</b> Asesoramiento a organizaciones sindicales y empresariales, y a sus afiliados
<b>CE.23.</b> Capacidad para asesorar y/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral
<b>CE.24.</b> Asesoramiento y gestión en materia de Seguridad Social, Asistencia Social y protección social complementaria
<b>CE.25.</b> Capacidad de representación técnica en el ámbito administrativo y procesal y defensa ante los tribunales
<b>CE.26.</b> Capacidad para elaborar, implementar y evaluar estrategias territoriales de promoción socioeconómica e inserción laboral
<b>CE.27.</b> Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo
<b>CE.28.</b> Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral

**CE.29.** Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar planes de formación ocupacional y continua en el ámbito reglado y no reglado

**CE.30.** Capacidad planificación y diseño, asesoramiento y gestión de los sistemas de prevención de riesgos laborales

**CE.31.** Capacidad para aplicar las distintas técnicas de evaluación y auditoría sociolaboral

## ACADÉMICAS

**CE.32.** Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

**CE.33.** Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

**CE.34.** Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional

**CE.35.** Aplicar los conocimientos a la práctica

**CE.36.** Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

# CAPÍTULO 1: TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

A lo largo del siglo pasado y del actual se han publicado multitud de teorías sobre la motivación, las cuales han tenido diferentes grados de aceptación. Todas ellas pretenden dar una explicación sobre el origen y el funcionamiento de la motivación en el ser humano, el cual entienden como un fenómeno complejo que incentiva a las personas a llevar a cabo determinadas acciones. Los estudios psicológicos tratan de comprender el funcionamiento de este impulso, ya que una vez que se comprenda, se pueden adoptar medidas para evaluar la motivación en un entorno y modificarla en caso de que sea necesario. En este capítulo hablaremos sobre qué es la motivación y presentaremos las teorías que han tenido un mayor peso en su campo de estudio con el objetivo de entender su funcionamiento y comprender las bases sobre las cuales luego se desarrollan las técnicas de motivación del segundo capítulo.

Dentro de todas las teorías, la más conocida es la teoría de Abraham Maslow que será presentada a lo largo del primer capítulo. Su principal contribución fue la relación que establece entre las necesidades y la motivación. Maslow sugiere que la motivación surge cuando un individuo siente la necesidad de satisfacer una necesidad en específico y que, cuando esta necesidad queda satisfecha, deja de ser motivadora. Esta relación entre necesidad y motivación es recogida posteriormente por diferentes autores, como McClelland y Herzberg, sentando una base sólida sobre la que se desarrollan posteriores publicaciones científicas.

También trataremos en este capítulo teorías más modernas sobre la motivación como la teoría de la autodeterminación y la teoría del rol o papel, las cuales se descomponen en una serie de subteorías que las sustentan y consiguen un acercamiento más preciso y complejo a la motivación. Ambas aportan puntos de vista nuevos y añaden a sus modelos diversos factores, provenientes en su mayoría de la psicología y la sociología. En la teoría del rol o papel se rompe con los conceptos universales y se enfoca a tratar la motivación en distintos tipos de organizaciones, ya que parte de la premisa de que esta funciona diferente dependiendo del tipo de personas que componen las empresas.

## 1.1. ¿Qué es la motivación?

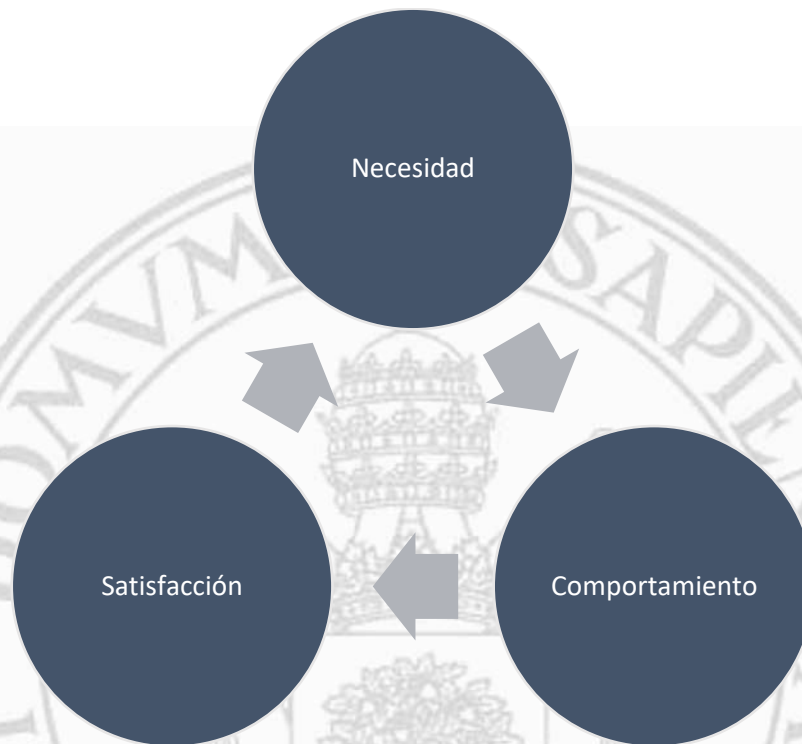
La motivación ha sido un elemento clave en los modelos de trabajo de muchos académicos desde el siglo pasado pero el debate sobre su concepción sigue vigente en la actualidad. Para empezar a entender en qué consiste, nos remitiremos a la definición del diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE), la cual nos dice que la motivación es un “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. La definición es clara y concisa, con varios elementos que vamos a desarrollar a lo largo de los próximos párrafos.

Existe una concepción general en las teorías de la motivación de que ésta depende de dos tipos de factores. Por un lado, tenemos los internos, los cuales dependen de la propia persona y la impulsan a realizar determinadas acciones por sí mismos. Esta motivación no depende de ningún tipo de recompensa pues la persona encuentra placer en la propia ejecución de la tarea, por lo que esta se convierte en una poderosa fuente de motivación a tener en cuenta, pero es sumamente compleja. Para muchos individuos supone un mecanismo de superación personal, que permite concentrarse en las tareas, proporciona energía para seguir adelante y desarrolla su potencial.

Por otro lado, encontramos los factores externos que no dependen del individuo, sino del entorno que le condiciona a través de los diferentes estímulos que recibe. Dos factores clásicos de motivación extrínseca son las recompensas y los castigos, que tratan de condicionar el comportamiento para motivar a hacer determinadas tareas. Estos incentivos tienen un efecto inmediato sobre los individuos a los que se aplican, pero, como veremos a lo largo del trabajo, pueden tener efectos contraproducentes. Además, que no son los únicos, pues los factores externos siempre están presentes, siendo el clima laboral el principal dentro del ámbito de la empresa.

Una concepción básica sobre el funcionamiento de la motivación es que se trata de un ciclo. Todo empieza con la manifestación de una necesidad que la persona desea cubrir, para ello adopta un comportamiento con el que emprende diferentes acciones y por último la logra satisfacer. Una vez que la necesidad ha sido satisfecha surgen nuevas necesidades, por lo que el ciclo de la motivación

vuelve a repetirse. Esto se debe a que las necesidades son concebidas como ilimitadas e, independientemente de que queden satisfechas o no, aparecerán otras nuevas que nos impulsarán a adoptar nuevos comportamientos.



*Figura 1.* Ciclo de la motivación. Fuente: Lahmann (2019).

Un ejemplo del ciclo que hemos expuesto es el hambre. Una persona se siente en un momento del día hambrienta, por lo que ha aparecido una necesidad. Ante dicha necesidad se ve impulsada a tomar decisiones y realizar tareas concretas como la búsqueda de alimento, lo cual es un comportamiento que proviene del impulso de cubrir la necesidad. Cuando la persona encuentre por fin el alimento conseguirá aplacar el hambre y habrá satisfecho su necesidad, pero el ciclo no termina aquí. Inmediatamente surgirán nuevas necesidades, como puede ser hacer ejercicio, hablar con otras personas o asistir a una reunión de trabajo. Este ciclo se repite constantemente a lo largo de la vida y es importante entenderlo, pues es el motor de la motivación.

## 1.2. Los principales modelos de la motivación

A lo largo de la historia reciente han sido muchos los investigadores que han abordado el tema de la motivación desde el campo de la psicología. Se trata de un fenómeno complejo sobre el que se han escrito múltiples ensayos y teorías, pero que aún estamos lejos de entender en su plenitud. Muchos de los modelos que se erigieron en el siglo pasado han sido revisados y superados, pero las nuevas teorías vuelven sobre ellos puesto que sus principios son fundamentales para tratar de analizar la motivación.

El interés en esta materia desborda el ámbito del conocimiento académico puesto que su importancia es clave dentro del mundo laboral. Todos los estudios recientes apuntan que una plantilla de trabajadores motivada es mucho más productiva que una que no lo está. La Harvard Business Review ha calculado que su productividad es un 31% más alta y se consigue vender un 37% más cuando las personas que trabajan en la empresa están motivadas. Mayor es la diferencia en tareas relacionadas con la creatividad, ya que se estima que una persona motivada triplica la creatividad de una que no lo está. Hay Group, una consultora estadounidense, presentó un estudio en el que determinaron que el crecimiento de facturación con personal motivado es 4,5 veces mayor y que tienen un 43% más de productividad.

Con estos ejemplos queda clara la importancia de la motivación y el desafío que supone implementarla en las organizaciones. Es algo que se empezó a constatar desde la pérdida de vigencia del modelo de gestión que estableció Frederick Winslow Taylor en su ensayo "Los Principios de la Administración Científica" (Taylor, 1911). En este modelo se consideraba al trabajador como un ser completamente racional y que, por lo tanto, su única motivación para trabajar era la contraprestación económica. Desde su punto de vista se podía motivar a los empleados con un sistema de premios y castigos, fijando el salario en función de la productividad que se alcanzaba (De Seta, 2016). Si la producción era alta su sueldo lo era de la misma manera, pero si era baja se tomaban medidas disciplinarias.

Su Administración Científica tuvo un éxito sin precedentes y convirtió a la Ford Motor Company en la mayor empresa automotriz de su tiempo. Sus textos



gozaron de gran popularidad en el mundo empresarial y cambió la manera de gestionar las organizaciones. Esto supuso una revolución para la época, pero no aguantó el paso del tiempo. El ser humano no es estrictamente racional y al ignorar su lado emocional se provocaba una disminución de la motivación de las personas. Las empresas que habían implementado este modelo empezaron a ver cómo sus trabajadores abandonaban sus puestos y tenían que estar contratando nuevo personal constantemente, con el alto precio que conlleva un alto índice de rotación.

Con el progreso tecnológico los trabajos fueron cambiando y la economía se transformó. Los conocimientos cobraron mayor importancia y el sector servicios pasó a dominar la mayor cuota de mercado, en detrimento de una industria que veía su peso reducido. En los nuevos puestos de trabajo la productividad se volvió más complicada de medir puesto que las tareas tenían una mayor complejidad. Además de que en el modelo de Taylor el foco se puso en la cantidad, cuanto mayores eran las tareas realizadas, más grande era la recompensa. Realmente el salario no tiene tanto peso sobre la motivación y no es capaz de regularla como postula la Administración Científica. En nuestros círculos sociales podemos conocer a trabajadores bien renumerados que no están a gusto en su trabajo y su falta de motivación está relacionada con factores totalmente ajenos a la remuneración.

La psicología ha estudiado este tema y ha llegado a diferentes conclusiones. Todas conciben la motivación como un concepto complejo, dependiente de diferentes factores y difícilmente medible con los medios actuales. Es por ello que los nuevos ensayos e investigaciones han superado el simplismo de Taylor y han abordado la motivación desde diferentes ángulos. En los apartados siguientes explicaremos las teorías de los autores más relevantes de la historia moderna, tales como Harold Maslow, Douglas McGregor, David McClelland, Frederik Herzberg, Victor H. Broom, Edward L. Deci y Richard Ryan y Miner. Estos autores han llevado a cabo sus investigaciones desde puntos diferentes, aunque el primero, Harold Maslow, fue el que marcó un antes y un después dentro del campo. Su teoría ha recibido diferentes críticas, pero su planteamiento sigue siendo un pilar importante a la hora de entender cómo funciona la motivación hoy en día.

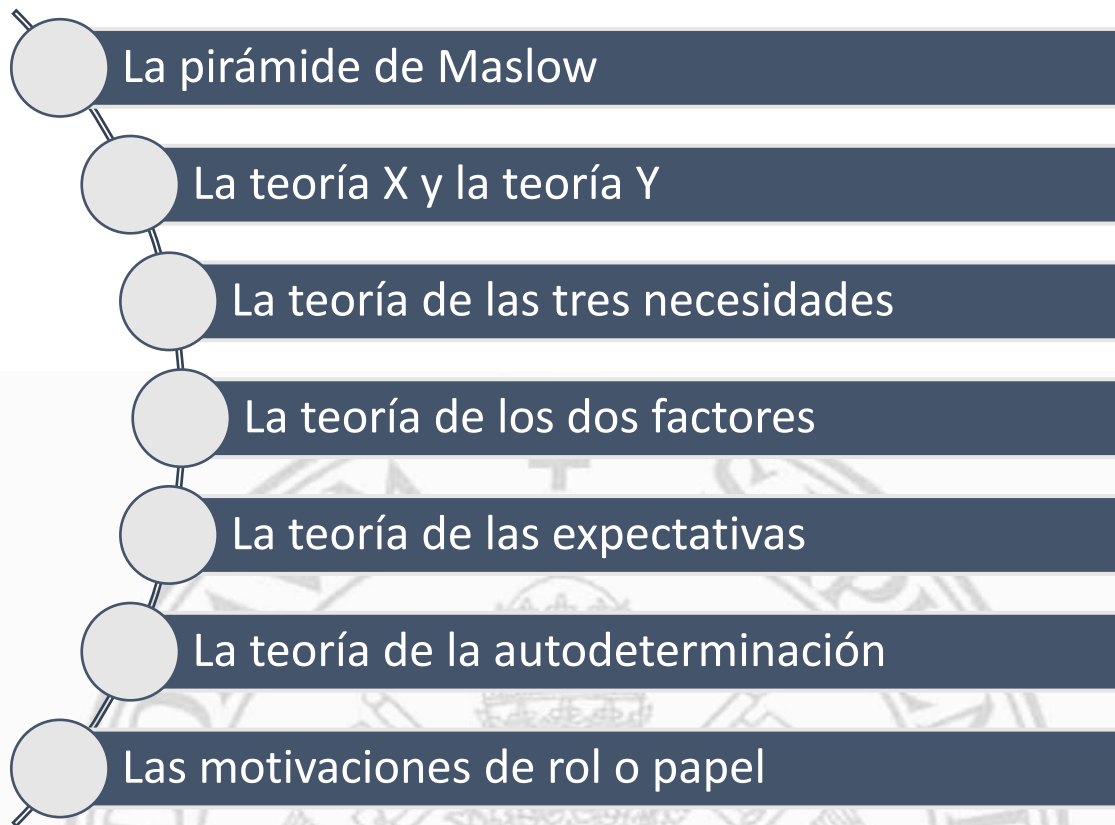


Figura 2. Principales modelos de la motivación.

### 1.3. La pirámide de Maslow

Abraham Maslow fue un reputado psicólogo estadounidense cuya aportación más notable es la pirámide que lleva su propio nombre que fue publicada en 1943 en la obra “Una teoría sobre la motivación humana” (Maslow, 1943). Esta teoría plantea que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, con las más básicas en la base y las más complejas en lo alto. Según las necesidades de la base se satisfacen, aparecen nuevas necesidades en el siguiente nivel de la pirámide y el ser humano tiene un deseo innato por verlas cumplidas hasta llegar a la autorrealización, el nivel más alto al que se puede llegar y donde el individuo desarrolla todo su potencial.

Esta teoría parte de un punto de vista humanista porque considera que todas las personas terminan persiguiendo su desarrollo y autorrealización. “*Lo que un hombre puede ser, lo ha de ser*” era una de las máximas de Maslow y bajo esa premisa fundamentó su teoría, dando por hecho que todos los individuos desean subir por los niveles de la jerarquía hasta llegar a lo más alto. De este deseo por

desarrollarse es de donde nace la motivación. La satisfacción de una necesidad de un nivel superior al alcanzado sirve de motivación, mientras que las tareas dirigidas a un nivel ya dirigidas no producen dicho impulso.

El primer nivel de la pirámide lo comprende las necesidades fisiológicas que son las más básicas y están relacionadas con la supervivencia del individuo. Entre ellas destacan las necesidades de alimentarse, hidratarse, descansar o resguardarse de los elementos. En el mundo laboral estas necesidades se traducen en un salario con el que se puedan adquirir los bienes para hacer frente a estas necesidades, como pueden ser alimentos, ropa o una vivienda.

Una vez cubierto el nivel anterior se pasaría a las necesidades de seguridad, que comprenden todas aquellas con la sensación de tranquilidad y protección. Son las necesidades de asegurar la integridad física, emocional y económica, así como la prevención de accidentes y potenciales daños a la salud. En el puesto de trabajo estas necesidades comprenden la seguridad de continuar en el puesto, la inexistencia de acoso laboral, el plan de prevención de riesgos laborales o el seguro médico.

En el tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, de pertenencia o de afiliación. Estas definen a los humanos como seres sociales que desean sentirse miembros de un grupo. Las necesidades van de tener amistades o experimentar la intimidad, a formar parte de una familia o un colectivo. Dentro de las empresas estas necesidades se traducen en sentirse parte de la misma, sentirse a gusto con los compañeros o poderse expresar libremente con los demás.

En el antepenúltimo nivel se llega a las necesidades de estima. Estas se refieren al hecho de sentirse apreciado por los demás, ser aceptado dentro de la comunidad y obtener cierta posición dentro de la sociedad. En el apartado empresarial son las necesidades de que se reconozca el trabajo bien hecho, asumir responsabilidades, gozar de autonomía en la realización de las tareas o ganar prestigio en el campo de actividad.

Llegados al último nivel están las necesidades de autorrealización que se refieren a la necesidad de alcanzar el máximo desarrollo o potencial del individuo. Esta es la última necesidad en manifestarse y nunca se satisface del todo, por lo que siempre genera una motivación por alcanzarla. En el mundo

laboral se entiende como la necesidad de recibir formación, tener flexibilidad horaria o alcanzar la maestría en la materia con la que se trabaja.



*Figura 3.* Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Maslow (1943)

Cuando un nivel de necesidades está cubierto deja de ser motivador y se manifiestan las necesidades del siguiente nivel. Por ello en la empresa es importante detectar en qué nivel se encuentra cada empleado, puesto que si nos centramos en que satisfaga necesidades que ya tenga cubiertas no lograremos que se motive y si, por el contrario, tratamos de que satisfaga necesidades más elevadas, tampoco conseguiremos los resultados deseados. Por ello, el trabajo de un responsable de personas debe consistir en investigar qué necesidades no tienen cubiertas los empleados y actuar en consecuencia.

En occidente nos encontramos hoy en día con que la mayoría de las personas tienen ya cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Es importante cerciorarse de que ambas lo estén, para pasar al tercer nivel. Este ya es más raro de encontrar puesto que no todo el mundo se siente parte de la empresa o mantiene una buena relación con los miembros de la empresa. Esto se puede deber a diversos factores y, según el modelo de Maslow, debe ser algo prioritario en la agenda del encargado de Recursos Humanos.

Este modelo ha recibido numerosas críticas a lo largo del tiempo. Las principales son que las necesidades no se van manifestando de manera escalonada y que dependiendo de la persona motivarán unas u otras. Además, tiene un punto de vista humanista el cual da como premisa que todas las personas buscan evolucionar y tienen un deseo inherente de escalar por su pirámide, llegando hasta la autorrealización. Es un modelo muy universalista teniendo en cuenta las diferencias existentes en los individuos, pero aun así sigue siendo una teoría vigente y un pilar básico donde se sustentan algunos de los modelos que explicaremos a continuación.

#### 1.4. La teoría X y la teoría Y

En 1960, el economista estadounidense Douglas McGregor describió en su obra "El lado humano de las organizaciones" (McGregor, 1960) dos modelos de dirección de personas totalmente contrapuestos. Por un lado, nos encontramos con la teoría X, la cual se basa en los principios de la Administración Científica y tiene una visión negativa de los trabajadores. Los considera perezosos por naturaleza, con aversión a las responsabilidades e interesados únicamente en su beneficio económico. Por contraparte, la teoría Y plantea que el trabajador tiene una motivación intrínseca, disfruta en el desempeño de su trabajo y es capaz de resolver los problemas que se le planteen.

Como vemos, estas dos teorías nos proporcionan puntos de vista contrarios pero que, según el autor, conviven en el mundo laboral. Dependiendo de la visión que tenga el líder, adoptará las medidas propias de la teoría X, las cuales están alineadas con los presupuestos de la Administración Científica, o las medidas de la teoría Y, las cuales incluyen una visión más moderna. A pesar de que las teorías son contrapuestas no son excluyentes y ambas pueden ser combinadas en estilos de liderazgo exitosos.

Nos centraremos ahora en la teoría Y, la cual proporciona un enfoque novedoso sobre las personas. Considera que el trabajo es una actividad como lo son el ocio y el descanso, por lo que las personas están predispuestas a llevarlo a cabo. Cuando un trabajador se siente comprometido con lo que está haciendo es capaz de tener éxito en sus tareas y existe una relación entre su compromiso y las recompensas asociadas a sus logros. Los trabajadores no solamente no rehúyen

las responsabilidades, sino que las buscan y disfrutan cuando se les permite asumirlas. Además, a la hora de enfrentarse a problemas que están bajo su responsabilidad cualquiera puede hacer uso de sus capacidades intelectuales para encontrar una solución.

Como con Maslow, se repite un punto de vista humanista en el que se considera a las personas como seres maduros y responsables. Por ello, en la teoría Y se descarta tratar a las personas como máquinas y se apuesta por un estilo de liderazgo diferente al de Taylor. Aquí se fomenta la democratización de las organizaciones, con un estilo de dirección basado en los principios de participación y democracia. El control sobre las personas se reduce y se les dota a estos de una mayor autonomía, dándoles una mayor capacidad de decisión sobre las materias relacionadas con su trabajo.

El modelo de Douglas McGregor ya estableció una diferenciación entre los antiguos modelos de liderazgo provenientes de la Administración Científica y propuso uno nuevo con importantes concepciones, las cuales son rescatadas en las teorías de motivación más recientes. Es de una enorme importancia el punto de vista que una empresa tiene de sus trabajadores ya que adoptará un liderazgo en consecuencia y, si este resulta correcto, puede ser una gran fuente de motivación para su personal. Como último apunte, McGregor sostuvo que hay elementos en la teoría X y la teoría Y que se pueden mezclar para conseguir una mayor eficiencia en el liderazgo.

## 1.5. La teoría de las tres necesidades

David McClelland, psicólogo y sociólogo estadounidense, desarrolló un nuevo modelo basado en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow. Según este autor existen tres necesidades que influyen en gran medida en la motivación de los seres humanos. Estas son las necesidades de logro, afiliación y poder. Dependiendo del peso que tengan estas necesidades en el individuo, este presentará diferentes características y actuará de un modo diferente. Todos tenemos estas tres necesidades, pero sólo una de ellas se convierte en un motivador dominante (Rodríguez, 2018). Cuál de ellas sea, va a depender de nuestro entorno, cultura y experiencia vital, ya que las tres son necesidades que son aprendidas.

La necesidad de logro está relacionada con los impulsos por establecer grandes metas y recorrer el camino que nos lleva a su consecución. Ante esta necesidad los individuos están dispuestos a asumir riesgos para alcanzar sus objetivos y, por lo general, tienen cierta preferencia por actuar de un modo solitario. Además, tienen a disfrutar del reconocimiento de sus logros por parte de los demás y buscan cualquier tipo de retroalimentación sobre sus avances.

Por su parte, la necesidad de afiliación está relacionada con las necesidades sociales de la pirámide de Maslow. La persona necesita sentir que pertenece a un grupo y relacionarse con él. Cuando esta necesidad es dominante, el trabajador tiende a trabajar en equipo y se muestra más colaborativo. A la hora de actuar busca ser tenido en cuenta y suele aceptar las decisiones que la organización adopta.

En último lugar encontramos la necesidad de poder, la cual implica alcanzar un nivel de control e influencia sobre los demás. Este tipo de personas disfrutan en el entorno competitivo y buscan los éxitos necesarios para ganar estatus y reconocimiento. El propio McClelland afirmó en su artículo "*El poder es el gran motivador*" que esta necesidad había sido popularmente desarrollada en gran medida por el personal de alta dirección, el cual desarrollaba la necesidad de afiliación en una menor proporción.

Estas tres necesidades se manifiestan en todas las personas y se adquieren a través del aprendizaje. Lo que realmente interesa a McClelland es la proporción en que afectan a un individuo, ya que la más fuerte será fuente de motivación y condicionará parte de su comportamiento. Cada necesidad motivadora tiene sus ventajas y desventajas, por lo que un buen responsable de Recursos Humanos debería ser capaz de catalogar a las personas a su cargo en estas tres categorías. De esta forma puede hacer planes para evitar su frustración y potenciar la motivación que les genera sus necesidades.

## 1.6. La teoría de los dos factores

En 1959, el psicólogo Frederick Herzberg formuló su teoría de los dos factores en la que anunciaba que existían dos factores que afectaban a la motivación pero que eran totalmente independientes entre sí. Estaban los factores de higiene, los cuales condicionaban la insatisfacción, y los de motivación, los cuales tienen la capacidad de potenciar la satisfacción.

Como factores higiénicos encontramos los niveles más bajos de la pirámide de Maslow. Son aquellos factores económicos como puede ser el salario; las condiciones laborales como la limpieza, la iluminación o la temperatura; los factores de seguridad como pueden ser los derechos por antigüedad, el sistema de quejas o las políticas de empresa; los factores sociales son las oportunidades de interacción con el resto de trabajadores; y, por último, los factores de categoría como pueden ser que la empresa tenga oficinas propias o los propios nombres de los puestos de trabajo.

Los factores higiénicos por sí solos no son fuente de motivación, pero su inexistencia sí que provoca la insatisfacción y, por tanto, una bajada en la motivación (Pérez, Méndez, Jaca, 2010). Por poner un ejemplo, una oficina limpia seguramente no motive por sí sola a las personas, pero si está sucia seguramente provoque un efecto negativo en la motivación de la plantilla, ya que a nadie le gusta trabajar en un lugar así. Por ello, es importante cuidar de los factores higiénicos para que no provoquen efectos adversos en la moral de los miembros de la empresa y no hagan de contrapeso de los factores motivadores que vamos a explicar en el siguiente párrafo.

Los factores motivadores son aquellos que logran la satisfacción de los trabajadores y, por tanto, influyen en el aumento de la motivación de los mismos (Pérez, 2015). Entre estos factores nos encontramos con la estimulación que conlleva el trabajo al permitir manifestar la personalidad de cada uno y poder desarrollarse en el ámbito laboral. Esto está relacionado con el sentimiento de autorrealización, al saber que el trabajo tiene un significado y también está condicionado por el reconocimiento de un trabajo bien hecho, ya que el trabajador necesita saber que sus tareas son importantes y que la empresa reconoce su competencia. Las personas también necesitan conseguir logros y



para ello necesitan las correspondientes oportunidades que estimulen su motivación. Por último, según la persona crece en el puesto y domina sus tareas puede desear asumir mayores responsabilidades, como pueden ser nuevas actividades o un mayor control y autonomía en su puesto actual.

Podemos ver como los factores higiénicos están relacionados con los primeros niveles de la pirámide de Maslow y los factores motivadores están relacionados con los últimos. La diferencia clave en esta comparación está en que para Maslow todos estos factores son motivadores si no se han alcanzado, mientras que para Herzberg sólo lo son los motivadores. Una de las principales críticas que recibe este modelo es que los factores de motivación, si no van acompañados de una mayor remuneración, pueden ser percibidos por parte del trabajador como una explotación, ya que este puede considerar que no es justo llevar a cabo más tareas o asumir mayores responsabilidades sin una mayor contraprestación económica.

Este modelo resulta de utilidad a la hora de abordar la motivación en la empresa ya que nos propone centrarnos en dos tipos de factores. La prioridad debe estar en cumplir primero con los factores de higiene ya que su consecución es más sencilla y si no se cumplen pueden contrarrestar los efectos del segundo grupo de factores. Los de la motivación son más complicados de satisfacer ya que están relacionados con la estima y la autorrealización, por lo que necesitan un trabajo más personalizado para enriquecer los puestos de trabajo y analizar qué responsabilidades debe tener asociadas. Como en los anteriores modelos este nos habla de ideas universales, por lo que a la hora de llevarla a la práctica es importante conocer el contexto de las personas de la organización.

## 1.7. La teoría de las expectativas

El psicólogo canadiense Víctor H. Vroom propuso una nueva teoría de la motivación en 1964 en la que establecía que esta depende de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia (Ruiz, 2019). Estos factores son los que condicionan la fuerza motivadora y lo expresó con la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

La expectativa es el primero de los componentes de la fórmula y consiste en que cuando un trabajador realiza determinado esfuerzo espera cierto resultado. Por lo tanto, la expectativa depende de la imagen que tenga el trabajador de sus habilidades y la experiencia que tenga con la actividad. Si se tiene la idea de que se realiza un trabajo eficazmente, se espera que se conseguirán grandes resultados. En cambio, si la tarea se percibe como difícil se tendrá expectativa de que se necesitarán mucho esfuerzo para alcanzar el resultado.

Los responsables de los trabajadores deben asegurarse de que estos cuenten con los conocimientos y las herramientas necesarias para que puedan realizar el trabajo. Cuantos mayores apoyos y recursos se destinen al trabajador mayor será la autoeficacia percibida. De lo contrario el trabajador tendrá la expectativa de que necesitará mucho esfuerzo para alcanzar sus resultados y, en consecuencia, su motivación para realizar la tarea se verá disminuida.

El segundo componente de la motivación es la instrumentalidad y consiste en que todas las personas de la organización ocupen su función y que se vuelvan una parte esencial para el buen funcionamiento de la organización. Para ello los responsables deben garantizar que el trabajador pueda llevar a cabo sus actividades y que aporte valor a la empresa. Cuando un trabajador realiza sus aportes espera unos resultados y una recompensa por el trabajo bien hecho. Si la recompensa es alta el trabajador se sentirá motivado, mientras que, si es baja, este se puede sentir defraudado al percibir que sus esfuerzos no son recompensados justamente.

Por último, tenemos la valencia que a grandes rasgos es el valor que un trabajador da a cada recompensa. Esto es algo personal y cada individuo da un determinado valor al salario, las vacaciones, el tiempo libre, el reconocimiento,

los ascensos, etc. Cuando mayor sea la valencia que tenga el trabajador sobre la recompensa, mayor será la motivación para hacer el trabajo.

Los responsables de Recursos Humanos deben investigar el valor que le da cada trabajador a las posibles recompensas para maximizar su motivación. De nada sirve subir al salario cuando el trabajador valora más el tiempo libre o viceversa, ya que se estarían desperdiciando los recursos de la empresa y no se estaría incrementando la motivación del trabajador. Por ello es importante detectar qué es lo que verdaderamente valoran y adaptar los sistemas de recompensas a sus preferencias en la medida que sea posible.

El resultado de estos tres elementos determina la motivación que tendrá la plantilla. Si uno de ellos resulta ser bajo difícilmente se alcanzará un buen grado de motivación, por lo que es importante prestarles atención a todos en igual medida y no descuidarlos. Un trabajador motivado se esforzará en mayor medida por alcanzar los resultados, ya que sus expectativas son mayores, y siente un impulso por alcanzar los objetivos. Por lo tanto, a un mayor esfuerzo es más probable que alcance sus metas y su rendimiento se verá incrementado.

Existen tres procesos dentro de este modelo que se pueden dar en el ámbito laboral y que se refieren a la relación entre los diferentes elementos del que este se compone. La primera relación se da entre el esfuerzo y el rendimiento, anunciando que el incremento del esfuerzo aumentará también el rendimiento pero que este se puede ver afectado por variables no tenidas en cuenta. La segunda relación es entre el rendimiento y las recompensas, siendo deseable que a un mayor rendimiento aumenten los refuerzos positivos. La tercera y última relación se da entre la recompensa y la valencia, puesto que se deben dar recompensas que el trabajador valore de verdad para que éstas sean apreciadas y tengan un efecto motivador.

Una recomendación de Victor H. Vroom a las empresas es que se mantenga una correlación positiva entre el rendimiento y el esfuerzo del trabajador (Vroom, 1964). Es importante que el trabajador tenga la sensación de que cuanto más se esfuerza en el trabajo mayores son los resultados que consigue. De esta forma se fomenta que el trabajador mejore su autoestima y su autoeficacia, las cuales mejoran su bienestar en la empresa y harán de él un miembro productivo. Si no

se cuida este aspecto se corre el riesgo de que el trabajador considere que da igual lo que se esfuerce, ya que tendrá la sensación de que los resultados son independientes, por lo que irá disminuyendo su esfuerzo gradualmente.

## 1.8. La teoría de la autodeterminación

En 1970, los psicólogos Edward L. Deci y Richard Ryan desarrollaron una de las teorías más grandes y con mayor aceptación sobre la motivación. Después de su publicación se han realizado diferentes investigaciones en su misma línea y ha sido ampliada con el tiempo. Parte de la premisa fundamental de la división entre motivación intrínseca y extrínseca, dando una mayor importancia a la primera ya que consideran que es la que más impacto tiene en la conducta de las personas (Deci y Ryan, 2012).

La principal idea sobre la que gira esta teoría es la autodeterminación, que es la capacidad o voluntad de uno mismo para decidir lo que se va a hacer y de qué forma (Castillero, 2019). Es decir, pone el acento en la conducta humana y trata de añadir todas las variables posibles para que este modelo sea universal, siendo de aplicación a todas las culturas. A la hora de abordar la motivación, Deci y Ryan la entienden como el conjunto de energía que generan la amplia variedad de necesidades, al cual se le termina dando una dirección con el objetivo de satisfacerlas.

Un punto importante de la conducta es que al principio está condicionada en gran medida por elementos ambientales y factores externos, para pasar con el tiempo a estar controlada principalmente por nuestra voluntad y capacidad de autodeterminación (Ryan y Deci, 2017). Es decir, los factores internos ganan un mayor peso al desarrollarnos como seres proactivos, lo cual nos permite disponer de los recursos necesarios para satisfacer nuestras necesidades de la forma que deseemos.

Para la concepción de este modelo se parte de diversos paradigmas psicológicos con una gran carga de las corrientes humanistas y conductuales (Stover, Bruno, Uriel y Liporace, 2017). Por el lado humanista se concibe a las personas como seres proactivos que buscan sus propios propósitos. Por otro lado, con la vertiente conductual se realiza una investigación exhaustiva de los mecanismos

que guían la conducta a alcanzar las metas marcadas. En los siguientes apartados explicaremos las cinco teorías que sustentan el modelo de la autodeterminación.

### 1.8.1. Teoría de las necesidades psicológicas básicas

Las necesidades psicológicas básicas son construcciones mentales necesarias para el ser humano para que surja la motivación y pueda adoptar una determinada conducta, sobreponiéndose a las necesidades fisiológicas. En esta teoría se anuncia que existen tres necesidades básicas que condicionan nuestra conducta: la necesidad de competencia, la necesidad de conectividad y la necesidad de autonomía.

La necesidad de competencia se basa en el impulso de querer controlar el resultado de nuestras acciones y buscar la maestría en nuestras tareas. El ser humano necesita controlar el resultado de sus propias acciones y por ello se desea tener la sensación de que poseemos las capacidades para ello. Para las personas es importante conocer el impacto que tienen sus decisiones en las cosas que las rodean.

Por su parte, la necesidad de conectividad se relaciona con el deseo de los humanos por interactuar unos con otros, sentirse conectados y cuidarse mutuamente. Eso se debe a que las personas son seres gregarios los cuales tienen una fuerte necesidad de sentirse parte de un grupo y de establecer vínculos con los semejantes. Esta necesidad de conectividad está relacionada con el nivel de las necesidades sociales de la pirámide de Maslow.

En último lugar encontramos las necesidades de autonomía, que se traduce en el deseo que siente una persona de tener control sobre su vida y no caer en contradicciones. Esta autonomía no se debe confundir con independencia, ya que Deci incide en que lo importante es que surja una identidad personal y que esta sea consciente de los efectos reales que tienen sus acciones y decisiones dentro de la vida personal de cada uno.

### 1.8.2. Teoría de las orientaciones causales

En esta teoría se trata de definir aquello que nos motiva y la dirección que tomamos según nuestra conducta. Para ello se diferencian tres tipos de motivación: la intrínseca, la extrínseca y la impersonal.

La motivación intrínseca depende de la energía interna y nos lleva a realizar tareas por el propio placer de hacerlas. Esta motivación se manifiesta cuando las necesidades competencia, conectividad y autonomía están satisfechas, ya que se precisa de un alto grado de autodeterminación y un bienestar psicológico.

La motivación extrínseca se produce cuando las necesidades fisiológicas y psicológicas no están satisfechas y nos vemos obligados a adoptar una conducta para poder satisfacerlas. Con esta motivación pretendemos suplir nuestras carencias, pero no está apenas controlada por nosotros mismos y tiene un bajo grado de autodeterminación, la cual la diferencia de la motivación intrínseca.

En último lugar encontramos la motivación impersonal que es fuente de la sensación de incompetencia y falta de autonomía. Se produce cuando tenemos la creencia de que nuestras acciones y decisiones no van a cambiar la realidad y creemos que hemos perdido el control sobre nuestras vidas. En esta situación tanto las necesidades fisiológicas como psicológicas han sido frustradas y se produce una pérdida de esperanza y motivación.

### 1.8.3. Teoría de la evaluación cognitiva

La teoría de la evaluación cognitiva toma como premisa que los seres humanos tienen intereses innatos y, por lo tanto, hacen una valoración diferente a nivel cognitivo de los eventos que suceden a su alrededor. En esta valoración tiene un gran peso la experiencia vital de cada persona y lo aprendido acerca de los efectos que tienen sus acciones en el medio.

En la evaluación cognitiva se realiza un análisis de los intereses que condicionan los diferentes niveles de la motivación intrínseca en particular y la motivación extrínseca en general. También se estudian los intereses que pueden provocar disminuciones en la motivación.

Entre todos los elementos que investiga esta teoría destacan dos de ellos. El primero es la sensación de control que tengamos sobre determinado elemento de la realidad. Cuanto mayor sea esta, mayor será la motivación que tengamos. El segundo es la visión que tenemos de nuestras habilidades a la hora de interactuar con el elemento en cuestión. El tercero consiste en si hay recompensa o no a la hora de actuar. Y, por último, la motivación depende de los factores externos que encontremos en el entorno.

#### 1.8.4. Teoría de la integración orgánica

La teoría de la integración orgánica analiza el grado en el que pueden existir a la vez diversas fuentes de motivación extrínseca, así como la manera en la que interactúan entre sí. Para ello tiene en cuenta cómo estas han influido en el comportamiento de una determinada persona. Un hecho fundamental es que la motivación que depende de agentes externos puede ser poco a poco asimilada, pasando de la motivación extrínseca a la intrínseca. Este es un proceso largo en el que la persona se va desarrollando según asimila los valores y normas de la sociedad en la que vive.

Esta teoría plantea cuatro categorías de diferencias de motivación extrínseca y las diferencia en función del tipo de regulación de la conducta que lleve a cabo. Las regulaciones de las que vamos a hablar son la externa, la intrínseca, la identificada y la extrínseca por regulación integrada.

La regulación externa consiste en la simple actuación para obtener una recompensa o evitar un castigo. Esta regulación depende de un agente externo que controla la conducta y fija los premios y los castigos.

La regulación introyectada se produce también cuando adoptamos determinadas conductas con el sistema de premios y castigos, pero se diferencia de la externa en el que no existen agentes externos y es la propia persona la que se encarga de su regulación.

La tercera regulación extrínseca es la que se da por regulación identificada, en esta el trabajador otorga su propio valor a las actividades realizadas, aunque sigue influenciado por el sistema de premios y castigos. Esta regulación está

muy próxima a la motivación intrínseca, ya que la energía motivadora empieza a crecer dentro de la propia persona.

Por último, la cuarta categoría es la motivación extrínseca por regulación integrada. Consiste en que la persona adopta un comportamiento porque disfruta de la actividad y tiene una visión positiva sobre la misma, por lo que ya no depende de los premios o los castigos. En este momento una motivación extrínseca ha sido integrada directamente en el comportamiento de manera orgánica.

### 1.8.5. Teoría del contenido de las metas

Esta teoría divide las metas entre intrínsecas y extrínsecas. Las primeras están destinadas a alcanzar el bienestar psicológico y a desarrollar nuestro potencial. Las principales metas son de mantener una buena salud, pertenecer a un grupo y crecer como personas. Las extrínsecas son las propias metas que están orientadas a conseguir algo externo, como puede ser el dinero, el estatus social o una apariencia cuidada.

Las metas intrínsecas y extrínsecas no están correlacionadas con la motivación intrínseca y extrínseca. Perfectamente se puede tener una meta extrínseca con una motivación intrínseca o al revés. Esta última teoría es la más cuestionada por diferentes autores y varios de ellos la excluyen de la teoría de autodeterminación, pero las metas siguen siendo importantes al hablar de este tema y por eso hemos decidido incluirla.

## 1.9. Las motivaciones de rol o papel

La mayoría de los modelos sobre la motivación tienen un carácter universal y pretenden explicar el comportamiento de todos los individuos sin tener en cuenta sus peculiaridades (Lévy-Leboyer, 1998). Por ello, se asume que los mecanismos de la motivación funcionarán igual en las personas independientemente del rol o papel que desempeñen en la empresa o del funcionamiento de la propia empresa.

El modelo de Miner no intenta solamente clasificar las necesidades, como en teorías que hemos visto anteriormente, sino que busca hacer un esquema de



motivos que sea coherente con el rol que tiene una persona en un tipo determinado de organización. Para hacer una clasificación de las organizaciones se basa en las obras de Weber, Herbst, Mintzberg y Oliver. Atendiendo a su estructura, su manera de trabajar y los papeles que adoptan sus responsables, se diferencian cuatro tipos de organizaciones: jerárquicas, profesionales, empresariales y colectivas.

Cada tipo de organización tiene un esquema de motivaciones único, debido a que los directivos muestran una serie de motivaciones diferentes, las cuales se han adaptado a la organización con la que se relacionan. Es importante precisar que no todos los individuos de un mismo tipo de organización satisfacen de la misma manera las exigencias de su rol en la empresa, es más, ni siquiera el mismo individuo las satisface igual con el paso del tiempo.

### 1.9.1. Esquema de motivación para las organizaciones jerárquicas

En las empresas jerárquicas los directivos tienen una mayor relevancia ya que son ellos los que establecen las propias normas, realizan evaluaciones de los trabajadores, incorporan un sistema de premios y castigos, gestionan los recursos y adoptan la mayoría de decisiones importantes. En esta organización es la posición en la jerarquía la que estipula el salario y la capacidad de decidir de cada miembro. Cuanto más arriba se esté, mayor será la responsabilidad y la capacidad para asumir riesgos. Igualmente, la responsabilidad de motivar a los demás recae en los propios mandos ya que estos poseen el control de la motivación extrínseca.

Los roles requeridos para esta organización requieren que se tenga una actitud positiva ante los superiores ya que se exige a los subordinados que respeten la autoridad de sus mandos. Los miembros de la empresa también deben desear tener una situación de competencia con sus iguales, ya que existe un sistema de premios y castigos que regula las actitudes, el cual fomenta la competición por destacar sobre los demás. Otro factor importante en el esquema es que las personas deben hacer respetar la autoridad, tanto cuando reciben órdenes como cuando las emiten para mantener las relaciones establecidas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Dentro del esquema de motivaciones de las organizaciones jerárquicas también es importante el deseo de afirmarse, el cual consiste en asumir las responsabilidades, tomar decisiones y proteger a los miembros del grupo. Por otra parte, también es clave el deseo de singularizarse, el cual se traduce en la necesidad de hacerse visible dentro de la organización a través de diferentes aportaciones que le hagan destacar. Por último, se precisa también una actividad favorable a la hora de realizar los trabajos diarios necesarios para el buen devenir de la organización.

### 1.9.2. Esquema de motivación para las organizaciones profesionales

Las empresas profesionales muestran un esquema de motivación completamente diferente, ya que su principal característica es que cuentan con trabajadores con una alta cualificación y formación. Para muchos de los profesionales existe una satisfacción inherente que depende de la propia realización del trabajo, por lo que el grado de implicación con la empresa es más alto y están dispuestos a hacer sacrificios por ella, como quedarse horas extras para llegar a las metas que hayan sido propuestas. En este tipo de organizaciones los miembros buscan su desarrollo y una forma de conseguir estatus es con la propia experiencia en la profesión, por lo que existe cierta lealtad al grupo profesional.

Dentro de su esquema de motivaciones encontramos un deseo por seguir aprendiendo los elementos de la profesión, llegar a dominarlos y compartirlos con los demás, el cual se ve intensificando cuanto mayor es el componente científico o tecnológico de la profesión. Al tener los miembros de la organización un alto grado de competencia resulta contraproducente la sensación de control y se aprecia en gran medida la autonomía de cada uno, ya que esto implica un reconocimiento de sus habilidades. En esta misma línea también encontramos el deseo de alcanzar cierto estatus y ganarse una reputación entre los compañeros de profesión y los clientes de la organización. Por último, la relación entre los profesionales y los clientes fomenta el deseo de que su trabajo tenga una utilidad para los demás.

### 1.9.3. Esquema de motivación para las organizaciones empresariales

Las organizaciones empresariales, por su parte, se centran en el éxito de la empresa y en conseguir beneficios. A cada miembro se le dan unas responsabilidades y cada uno emplea sus propias reglas para alcanzar los objetivos, pudiendo tomar sus propias decisiones y asumir los riesgos que considere razonables. Para todos los individuos los resultados son importantes puesto que son los que marcan sus salarios y recompensas, así como las posibles sanciones por malos resultados.

En el esquema de motivaciones encontramos en primer lugar el deseo de alcanzar el éxito personal a través del esfuerzo. Este deseo está relacionado con la necesidad de estima e impulsa al individuo a triunfar en sus responsabilidades. De manera contrapuesta al primer deseo, también se busca no fracasar, por lo que se tiende a ser responsable con los riesgos asumidos y a buscar cierta seguridad. Por otra parte, existe un deseo de innovación, ya que las personas buscan algo que nadie haya hecho hasta el momento para alcanzar el éxito y ganar reconocimiento por su iniciativa. Esto también está relacionado con el deseo de hacer planes, en el que se pone a prueba sus iniciativas y permite marcar el devenir de las actividades. En el apartado de hacer planes entran en juego las capacidades de previsión, las cuales son muy valoradas dentro de este tipo de organizaciones.

### 1.9.4. Esquema de motivación para las organizaciones colectivas

Las organizaciones colectivas difieren de las tres anteriores en la enorme importancia que se da al grupo y al consenso. Es el propio grupo el que regula qué actividades lleva cada uno, cuál va a ser el plan de formación, cómo se evaluarán los resultados, de qué manera se llevarán a cabo las comunicaciones y cómo se solucionarán los problemas que se encuentren. Se trata de organizaciones muy participativas, en la que se pone al grupo en el eje principal que mueve la empresa.

El principal deseo que nos encontramos en el esquema de motivación es el de afiliación, ya que cada miembro desea ser aceptado por los demás y que se le reconozca su derecho a apoyar al grupo, ya sea a través de su influencia o de su capacidad para resolver problemas. Igualmente se desea pertenecer al grupo de forma estable, por lo que se rehuirán las amenazas de ser expulsado, se aceptarán los valores admitidos por el grupo y se incrementará el sentimiento de pertenencia a la organización colectiva.

También es vital tener una actitud positiva hacia los homólogos. Mientras que en la organización jerárquica esta actitud iba dirigida a los mandos superiores, aquí se espera que sea hacia todos los compañeros. También es motivante el deseo de que las relaciones de colaboración sean eficaces, por lo que existe un impulso a participar en la gestión de la organización y a renunciar a las competiciones internas que puedan poner en riesgo la integridad del grupo. Los miembros tienen a buscar el consenso cuando surgen los problemas y valoran en gran medida la cohesión entre todos los compañeros.

## 1.10. Conclusiones sobre las teorías

En esta primera parte del trabajo hemos visto las teorías más relevantes sobre la motivación desde mediados del siglo pasado hasta la actualidad. La primera conclusión después de su revisión es la importancia de las necesidades humanas y la complejidad de estas. La mayoría de los autores abordan el tema de las necesidades y coinciden en su gran fuerza motivadora, aunque luego discrepen en cuáles son estas y cómo funciona cada una.

Podemos ver cómo las necesidades de los niveles más básicos, como las fisiológicas o las de seguridad, están cubiertas en nuestra sociedad actual. Las más elevadas y complejas suelen ser las que están insatisfechas, por lo que en las empresas se debe trabajar más en ellas. Es importante que los trabajadores socialicen, sientan que su trabajo es reconocido y puedan autorrealizarse en sus puestos de trabajo para que se encuentren motivados y deseen permanecer en la empresa dando lo mejor de sí mismos.

Un responsable de personas debe ser capaz de entender las necesidades de la plantilla y actuar en consecuencia, ya que la satisfacción de estas es clave para

la motivación en la empresa. Con esto conseguimos por un lado que el trabajador esté satisfecho con su trabajo y por otro lado aumentarán los ingresos de la empresa. La motivación es un elemento que se caracteriza por beneficiar a ambas partes de la relación laboral. Una vez que hemos reconocido la importancia que tiene, pasaremos a explicar en el siguiente capítulo una serie de herramientas con las que se pretende aumentar el grado de motivación en cualquier organización.





## CAPÍTULO 2: TÉCNICAS PARA LA MOTIVACIÓN

En esta segunda parte del trabajo vamos a presentar una serie de técnicas con las que los responsables de Recursos Humanos pueden motivar a las personas de la organización. Estas herramientas están basadas en el modelo de “*La empresa motivada: un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado*” (Jörg Lahmann, 2019) y pretenden abordar el tema de la motivación desde diferentes ángulos, para cubrir las diferentes necesidades que se han presentado en el anterior apartado del trabajo. En este trabajo fin de grado se ha decidido desarrollar especialmente las herramientas relacionadas con el propósito y la capacidad, por los motivos que se señalan a continuación.

Por un lado, las herramientas de propósito abordan un tema que suele estar descuidado en la mayoría de las empresas. Esto no sólo supone una amenaza para el futuro de la organización, sino que deja sin usar una gran fuente de motivación. Una fuente que permite a las personas conectar con su puesto de trabajo y con la empresa. Es un elemento diferenciador que hace que el trabajador desee trabajar en esa organización y no en otras. Por ello, primero se tratarán la importancia del propósito, los valores y la estrella polar que guía la visión de la empresa.

Por otro lado, las herramientas de la capacidad sí que reciben una mayor atención, pero muchas veces tienen un planteamiento inadecuado. La empresa suele preocuparse por si los nuevos trabajadores cumplen una lista de requisitos, pero no averiguan si realmente los candidatos van a ser capaces de ocupar el puesto que se oferta. Una vez en el puesto, se debe seguir haciendo un seguimiento de su competencia y establecer programas de formación para que se adapten al paso del tiempo y crezcan como profesionales.

Los responsables pueden aplicar estas medidas en el orden que deseen, aunque algunas se complementan entre sí, por lo que pueden ayudar en la aplicación de las demás. Por ejemplo, definir los valores de la empresa puede ser de gran ayuda a la hora de abordar la contratación, puesto que sirve de guía para encontrar al candidato ideal. Según se aplican las herramientas de la empresa surgen sinergias entre ellas que aumentan la satisfacción y la motivación a lo

largo y ancho del organigrama. Una visión de conjunto de todas estas herramientas se recoge en la siguiente figura:

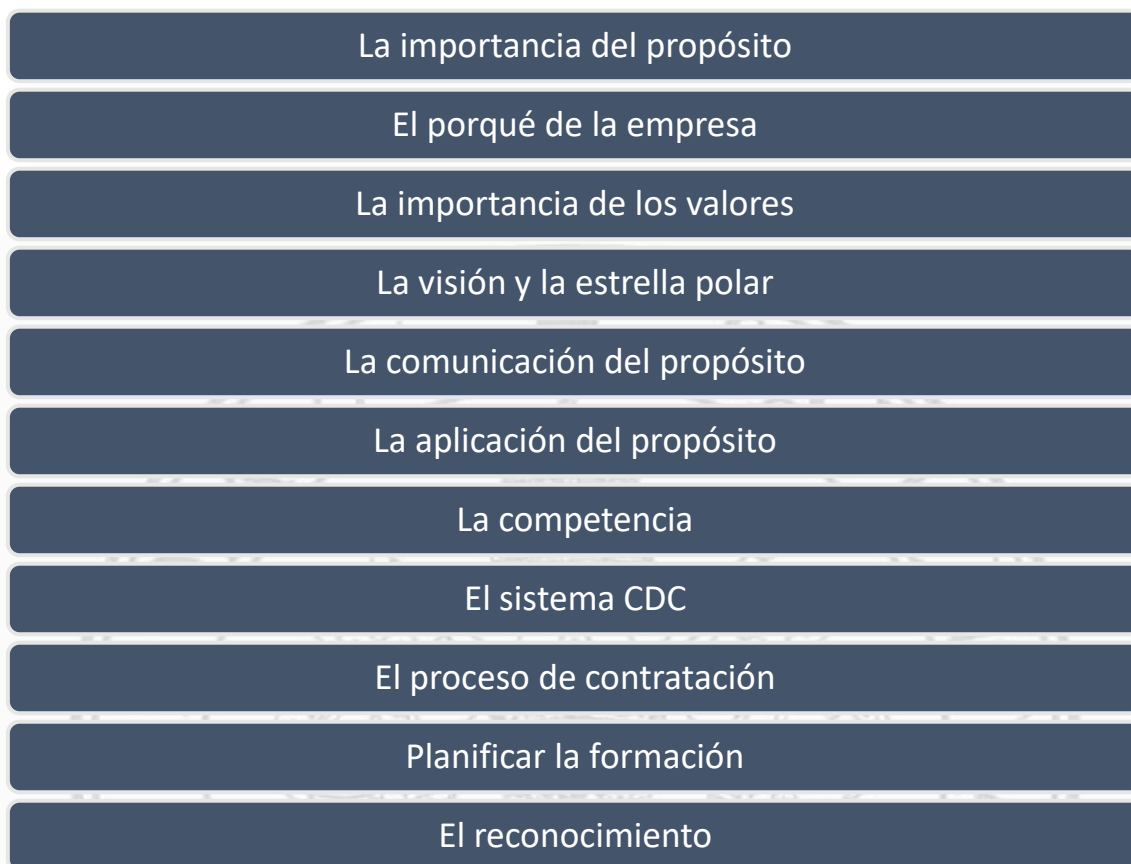


Figura 4. Herramientas para la motivación

## 2.1. La importancia del propósito

En la actualidad son muchas las empresas que no consiguen desarrollar el potencial de sus trabajadores y esto se debe a muchos factores. Uno de los más importantes es la desconexión que existe entre las metas de las personas y los objetivos de las empresas. Cada uno trata de avanzar hacia un lado distinto y esto provoca que ninguno de los dos alcance un alto grado de satisfacción. Los trabajadores no entienden el motivo por el que trabajan y las empresas pierden en competitividad.

¿Esto a que se debe? A que las empresas no tienen un propósito definido o no han sabido comunicárselo de manera efectiva a sus colaboradores. Este problema es muy recurrente y si preguntamos dentro de nuestros círculos



sociales, no es sorprendente encontrar que la mayoría de las personas no saben qué es lo que mueve a la empresa o hacia dónde se dirige. Al no sentirse miembros de la empresa no se preocupan por su bienestar o porque esta alcance sus metas, a menos que peligre su puesto de trabajo.

Daniel Pink realizó un novedoso estudio sobre la motivación que plasmó en *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Pink, 2009). En él plantea que existen tres pilares para la motivación de los empleados: la autonomía, la competencia y el propósito. Los dos primeros son los que más se han estudiado, pero el último ha pasado desapercibido para la mayoría de las organizaciones y no se le ha dado el peso que merece.

Si nos dirigimos a la RAE una de las definiciones de propósito que nos propone es “objetivo que se pretende conseguir”. Es un concepto muy básico, pero nos sirve para comenzar a desarrollar el tema. El propósito es el objetivo de la empresa, algo que se pretende alcanzar a través de diferentes acciones. ¿Cuál puede ser el objetivo de las empresas? Muchas personas pensarán que su objetivo es la obtención de beneficios económicos y la respuesta sería correcta pero incompleta. Está claro que el ánimo de lucro está presente en todas las empresas, pero este no es su único objetivo.

Para encontrar el propósito de las empresas es necesario hacerse una pregunta. ¿Por qué la empresa hace lo que hace? Realmente existe una razón por la que esa empresa se dedica a cierta actividad en vez de a otra. Muchas veces para conocer el propósito nos tenemos que remontar al fundador y entender por qué emprendió ese negocio. ¿Por qué Disney se dedica a producir películas en vez de a vender piezas de automóviles? Walt Disney, su fundador, era un artista con un gran interés en la animación y en entretener al público. Por eso su empresa se fundó con el propósito de llevar el entretenimiento y la cultura a la población en vez de fabricar piezas para automóviles.

El propósito va más allá de los beneficios económicos y es lo que humaniza a las organizaciones. Permite entender a las personas por qué una empresa hace lo que hace y cómo esto la conecta con la sociedad. Las empresas generan un gran valor para la población: la alimentan, la visten, la enseñan, la entretienen, etc. Un trabajador será más feliz si entiende que el propósito de su empresa es

dar alimentos a quienes tienen hambre, puesto que es más fácil agregar esta función social a sus objetivos que la simple obtención de beneficios económicos.

Las empresas que han entendido la importancia del propósito han logrado un gran éxito gracias al enorme compromiso de sus trabajadores. En los siguientes puntos profundizaremos en los diferentes aspectos del propósito: el porqué, los valores, la estrella polar y la comunicación.

## 2.2. El porqué de la empresa

Todas las empresas tienen una razón de ser. Esta razón reside en su propósito y establece una línea general de lo que persigue. Esto es lo que le da de forma diaria el impulso y la inspiración necesarios para avanzar. En palabras de Jörg Lahmann: “el porqué representa el verdadero corazón de una empresa”. Es el pilar sobre el que se erige la organización y el punto sobre el que giran todos sus detalles. Es en lo que primero se debe fijar la empresa para establecer su cultura empresarial y determina el tipo de negocio en el que se encuentra.

El porqué de la empresa está íntimamente ligado a su filosofía y es lo que la define y diferencia de otro tipo de empresas. Es algo que va más allá del beneficio económico y tiene la capacidad para motivar a las personas. Frecuentemente está relacionado con los aspectos de ayudar, construir, solucionar y ganar. Se puede establecer en una frase y debe ser lo más sencilla posible, a ser posible con menos de diez palabras. Volviendo al caso de Disney, su porqué lo tienen bien definido: “hacer feliz a la gente”. Por eso dentro de la industria cinematográfica se ha hecho famosa por hacer películas para todos los públicos a las que suele caracterizar un tono positivista, tratando temas como la amistad, el amor, la libertad, etc.

Encontrar el porqué de la empresa puede ser una tarea que dure minutos o años. Se recomienda pensar de nuevo en el fundador y tratar de comprender cuáles eran sus pasiones a la hora de elegir su empresa. Es importante fijarse en el aspecto emocional porque normalmente es ahí donde encontramos el porqué. Todas las empresas quieren ganar dinero, pero optan por diferentes formas (Navas y Guerras, 2012). Siguiendo esa línea tarde o temprano se encuentra el porqué. Una vez que ya se tiene es importante el cómo se usa. No es un eslogan

de marketing y no hay que usarlo como tal, ya que se corre el riesgo de desvirtuar su contenido. Lo primero que hay que hacer con él es comunicárselo frecuentemente a todos los miembros de la compañía para que lo tengan en mente. A la hora de tomar decisiones importantes el porqué nos sirve como filtro y nos ayuda a encontrar la solución más apropiada. Por último, debe ser uno de los criterios principales a la hora de incorporar a nuevas personas a la empresa.

## 2.3. La importancia de los valores

Los valores son elementos esenciales de toda organización que generalmente se pasan por alto y esto es un error muy grave. En el ámbito laboral deben ser la guía moral a la hora de actuar o tomar decisiones. Por ejemplo, a la hora de contratar se deben tener en cuenta pues en la empresa queremos a personas que sean compatibles con dichos valores. No está de más que los sistemas de recompensas también se ajusten a ellos y que sirvan a la empresa para asentar su cultura corporativa. Si la compañía está llena de personas que no encajan con estos valores está condenada al fracaso.

¿Qué son los valores? Para Jörg Lahmann: “los valores definen la cultura de la empresa, la forma de ser de las personas y no cambian con el tiempo”. Es por ello que los líderes deben vivir de acuerdo a esos valores y dar ejemplo al resto para inculcar la cultura de la empresa. Los valores no son elementos mutables, no cambian con el tiempo, puede que con el paso de los años haya que adaptar la palabra a nuestros tiempos, pero la esencia debe ser la misma. Si los valores definen a la empresa también deben definir a sus trabajadores, tanto como personas como profesionales.

Estos valores pueden ser generales como la simpatía, la productividad, la implicación y las ganas de aprender. Estos podrían ser los valores de una empresa tecnológica que trabajase por proyectos y tuviese una estrecha relación con sus clientes. Es importante tener en cuenta que a la hora de definir los valores de la empresa no hay que establecerlos, hay que encontrarlos. Este proceso debería implicar a todo el personal de la compañía, ya que esto proporciona una visión más amplia y filtra los sesgos individuales.

Una vez que se tiene los valores definidos, se deben usar a la hora de contratar personas y se debe evaluar a los colaboradores para ver si se ajustan a dichos valores. Es importante saber comunicarlos de manera efectiva para que las personas se puedan ajustar a ello y una vez que lo hayan hecho se les debe recompensar debidamente. De esta forma los valores se asentarán en la empresa y pasarán a convertirse en una ventaja competitiva.

## 2.4. La visión y la estrella polar

La estrella polar es la guía que nos indica hacia donde se dirige la empresa. Mientras que el porqué es la razón de ser y los valores son los pilares de la cultura empresarial, la estrella polar es la brújula, la que nos sirve para orientar nuestras metas futuras. En palabras de Theodore Roosevelt: “pon tus ojos en las estrellas y tus pies en el suelo”. Con esto se refiere a que es importante fijarse grandes metas, pero de una manera racional. Tal vez sea imposible llegar a ese punto con los medios actuales, pero en diez años se puede estar ahí. En dirección estratégica este término encaja con el de la visión, pues se trata de plantear cual es la dirección de la empresa a largo plazo.

Proponerse metas lejanas puede ser la clave del éxito. Jim Collins las definió bajo las siglas de BHAG (*Big Hairy Audacious Goal*), ya que estas metas superan lo imaginable en el momento actual, pero pueden llegar a ser factibles. El propio Bill Gates dijo: “la mayoría de la gente sobreestima lo que puede hacer en un año y subestima lo que puede hacer en diez”. Bajo esta premisa podemos colocar nuestra estrella polar para guiar a la compañía, esta será la fuente de motivación de todos los colaboradores, puesto que todo el mundo sabe hacia donde debe avanzar la empresa. Es como un barco en el que todo los marineros saben hacia qué puerto están remando.

A la hora de fijar correctamente las estrellas polares es importante tener en cuenta tres aspectos: el tiempo, los resultados recientes y los recursos disponibles. El tiempo es clave y para una estrella polar se suele emplear el marco de diez años, aunque perfectamente se puede reducir o aumentar. Todo depende del tipo de empresa y del sector en el que se mueve. Los resultados recientes nos indicarán si debemos ser más o menos ambiciosos, si los resultados son exitosos tal vez debemos considerar ir a por todas, pero si no lo

son lo mejor será perseguir pequeñas victorias por el momento. Los recursos disponibles también deben ser tenidos en cuenta a la hora de fijarla. En caso de abundancia es importante invertir, pero si escasean se debe ser más moderado y asegurar los éxitos.

## 2.5. La comunicación del propósito

La comunicación es un proceso fundamental de cualquier relación humana y el caso del propósito no es ninguna excepción, es más bien todo lo contrario. El propósito es importante comunicarlo muchas veces y hacerlo bien para que sea efectivo. Existen tres factores sobre los que debe girar la comunicación: informar de manera proactiva y directa, usar una metodología y repetirse mucho.

Cuando hablamos de informar de manera proactiva y directa nos referimos a que el emisor se dirija a cada individuo de manera personalizada y se asegure de que este ha entendido su mensaje (Hogg y Vaughan, 2010). Existe una regla sencilla para establecer este punto, y es que la responsabilidad de que el mensaje llegue de la forma deseada recae en el emisor. El receptor tiene muchos motivos por los que no recibir bien el mensaje: el estrés, la ansiedad, diferentes obligaciones, problemas técnicos, etc. El emisor es que se debe asegurar de que el mensaje llegue y que este no sea ambiguo, puesto que no se puede dejar lugar a interpretaciones.

El segundo punto es usar una metodología para una buena comunicación. Se debe emplear un método para comunicar el propósito y este debe ser constante en el tiempo. No sirve que esta sea de forma intuitiva o espontánea, como muchas veces sucede en la empresa, ya que así es imposible asegurar que la información va a llegar a todas las personas de la empresa. La comunicación debe estar debidamente organizada y todo el mundo en la empresa debe conocer las prioridades y el rumbo actual, así como el porqué, los valores y la estrella polar. Adoptar una metodología no es fácil, pero si no se adopta en la compañía no se podrá garantizar una buena comunicación.

Por último, el tercer factor es el más sencillo pero el que más se suele olvidar: la repetición. Repetir los puntos presentados a lo largo del trabajo es la mejor forma de que las ideas vayan calando poco a poco en las personas. Debemos

encontrar la frecuencia efectiva para no ser pesados, pero sin arriesgarnos a que el propósito sea ignorado u olvidado. Existe mucho debate sobre cuántas veces se deben repetir las cosas, pero lo cierto es que la mayoría de las empresas lo repiten menos de lo necesario y eso provoca problemas.

## 2.6. La aplicación del propósito

Para este apartado de aplicación en las empresas vamos a volver al ejemplo más recurrido en la exposición de las primeras herramientas: The Walt Disney Company, una de las mayores empresas de entretenimiento a nivel mundial, cuyo éxito se remonta a los años 20 y en la actualidad vive su mayor apogeo. ¿Cómo es posible que una empresa se mantenga en lo más alto por casi un siglo? La respuesta tiene infinidad de matices, pero nosotros nos vamos a centrar en la fortaleza de su propósito y las ventajas que le ha proporcionado.

Disney nunca ha perdido el porqué de su fundador. Walt Disney, antes que empresario, era un artista y un enamorado de la cinematografía. Sus propios trabajos en animación asentaron los principios de un género que en la actualidad sigue dominando. Lo que define a Disney es que trae felicidad a los espectadores y esto se repite tanto en sus estudios como en sus parques temáticos. La empresa hace feliz a los demás y con eso en mente llevan a cabo su negocio. Esto es conocido por todos sus trabajadores y cuando lo escuchamos por primera vez nos parece coherente con la empresa.

El segundo punto está en sus valores que son los siguientes:

1. Sin cinismo.
2. Nutrición y promulgación de valores estadounidenses sanos.
3. Creatividad e imaginación.
4. Atención apasionada a la consistencia y el detalle.

A la hora de diseñar sus productos y servicios siempre tienen esto en mente. Es difícil pensar en alguna película de Disney que no recoja estos cuatro valores, incluso entre sus trabajos más recientes. Ahora bien, ¿cómo es su marketing? ¿Emplea el porqué y los valores dentro de la publicidad? No, cumple con la estrategia de emplear estos elementos exclusivamente de forma interna. Se niega a exponerlos para su desvirtuación y los incorpora en sus planes de

contratación y formación de nuevo personal. Además, lo ha incorporado en las últimas décadas en sus sistemas de recompensas con el fin de seguir fomentándolos entre sus colaboradores.

Si nos fijamos en la estrella polar de Disney, esta empresa quiere seguir entreteniéndolo a su público y para ello adquiere licencias que les pueden interesar pero que se encontraban en un momento bajo. Un ejemplo lo tenemos con la saga de Star Wars o con la adquisición de Marvel Studios. En este último caso podemos ver cómo Disney adquiere un estudio en sus horas más bajas y lo convierte en el mayor éxito comercial de la historia del cine. ¿Cómo es posible esto? De nuevo hay muchas respuestas, pero está claro que su propósito es muy fuerte y guía a la organización de éxito a éxito.

## 2.7. La competencia

Entendemos competencia como la capacidad de un individuo para llevar a cabo una actividad con eficacia. Para ello debe reunir una serie de conocimientos y habilidades que debe haber aprendido y desarrollado de forma previa para poder ocupar un puesto de trabajo. Un trabajador que reúna la competencia necesaria será capaz de llevar a cabo todas las tareas asignadas a su función en la organización, lo cual será beneficioso para esta pero también para él.

El poder encargarse de las tareas que le han sido encomendadas es gratificante para cualquier persona ya que puede poner en práctica todos los conocimientos que ha adquirido y ver los resultados de los mismos. Este dominio sobre el puesto de trabajo elimina la incertidumbre, ya que proporciona la autoconfianza necesaria para afrontar los imprevistos que pueden llegar a surgir. Para muchas personas aumentar su competencia es motivador puesto que permite garantizar su presencia en la empresa al convertirse en un miembro indispensable, satisfaciendo la necesidad de seguridad, y también representa una oportunidad para conseguir el reconocimiento de los demás, lo cual está relacionado con la necesidad de estima. Por último, conseguir la maestría sobre una competencia ayuda a cumplir con la autorrealización por lo que, según el modelo de Maslow, también llega a convertirse en una fuente motivadora del más alto nivel.

Habiendo visto la importancia que tiene el dominio de la competencia, explicaremos ahora los peligros para la motivación que llega a suponer su ausencia. Por un lado, el trabajador que no reúne la competencia necesaria sentirá inseguridad puesto que no sabe cómo abordar las tareas que se le han designado. Por otro lado, la incompetencia también causa frustración puesto que los resultados probablemente no sean los deseados y estos pongan en riesgo su pertenencia en la empresa. Esto produce una fuerte desmotivación ya que la persona se ve abrumada por la incertidumbre, la inseguridad y las tareas fallidas.

Por esto es importante que los responsables de personas se aseguren de que la plantilla de trabajadores cuente con las competencias necesarias para llevar adecuadamente su actividad. Para ello hay que realizar adecuadamente los procesos de contratación para asegurarse de que los candidatos pueden ocupar el puesto con garantías. También hay que asegurarse de que las personas con los que se cuentan cumplan con el sistema CDC que se explicará en el siguiente apartado. Por último, se debe prestar especial atención a la formación de todos los miembros y establecer planes lo más personalizados que se pueda de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta.

## 2.8. El sistema CDC

Las reglas CDC fueron establecidas por Gino Wickman, fundador de EOS Worldwide, en su obra "Traction" (Wickman, 2018) y determinan si una persona puede ocuparse de una función a través del cumplimiento de unos requisitos. Estos requisitos son la comprensión, el deseo y la capacidad de hacerlo. Cuando estos tres elementos se reúnen en una persona, esta será la idónea para ocupar el puesto de trabajo y encontrará gratificante la realización de las actividades encomendadas.

La comprensión consiste en que el trabajador entienda las responsabilidades que debe asumir y cuál va a ser su función dentro de la organización. Para ello debe tener una idea clara de qué es lo que se espera de su puesto y cuál es el desempeño que debe realizar para alcanzar los resultados deseados. No hay que confundir esto con una lista detallada y precisa de cada tarea asociada al puesto, ya que esta comprensión está relacionada con el propio significado del puesto de trabajo para la empresa.



El deseo se manifiesta cuando la persona quiere realizar ese trabajo. No lo ha escogido porque necesita un trabajo, realmente quiere ocuparse de él y asumir las responsabilidades que lleva asociadas. Cuando un trabajador no desea su puesto esto conllevará una enorme frustración, una pérdida de motivación e importantes costes tanto para el como para la empresa. Por eso hay que buscar a personas a las que realmente les guste trabajar en ese campo y que busquen desarrollarse dentro de la empresa.

Por último, la capacidad de hacerlo comprende las competencias necesarias para realizar exitosamente las tareas relacionadas con el puesto. Para ello la persona debe reunir ciertos conocimientos sobre el tema, disponer del tiempo necesario para asumir las responsabilidades y contar con la capacidad emocional necesaria. Las dos primeras condiciones son autoexplicativas, pero la última no es tan fácil de comprender, ya que la inteligencia emocional ha sido un tema que durante mucho tiempo ha sido ignorado.

No todo el mundo tiene la capacidad emocional suficiente para realizar ciertas tareas o tomar decisiones de cierto calado. Para ser un buen líder es necesaria una capacidad emocional para empatizar con los demás y saberlos guiar hacia los objetivos de una manera adecuada. También es necesaria esta capacidad cuando hay que despedir a alguien, ya que no es una tarea grata para nadie, pero en ciertas ocasiones alguien debe tomar esa iniciativa.

El modelo CDC establece que se debe fijar un periodo de seis a doce meses con el objetivo de que todas las funciones de la organización estén ocupadas por personal que cumpla con el sistema CDC, es decir, que comprendan su funciones, deseen llevarlas a cabo y tengan la capacidad para hacerlo. Esto será una fuente de motivación para todas las personas y les permitirá crecer dentro del sector. Para ello se debe hacer con anterioridad un organigrama de responsabilidades con la definición clara de ellas y comprobar durante el periodo que se cumple con el CDC.

## 2.9. El proceso de contratación

Los procesos de contratación han sido, por lo general, demasiado rápidos a la hora de elegir un candidato para la empresa. La contratación rápida puede

conllevar múltiples errores y, como resultado, seleccionar un candidato que no sea acorde a la empresa. Esto puede deberse a que, aun cumpliendo los requisitos establecidos en la oferta de trabajo, el candidato no encaja con el perfil de profesional que buscamos, no cumple con el sistema CDC, sus valores son incompatibles con los de la empresa o no reúne las aptitudes necesarias para ser un buen miembro del equipo.

Para evitar estos problemas, lo que se debe hacer es establecer claramente el perfil que se busca para el puesto. El perfil no es una lista de requisitos en los que figuren los títulos académicos o la experiencia laboral, ya que esto no garantiza en ningún momento que la persona pueda encargarse de las responsabilidades que la va a encomendar la empresa. Hay que centrarse en establecer un perfil para que la persona sea capaz de ocupar eficazmente su función en el organigrama y cumplir con las responsabilidades. Para ello nos basaremos en los parámetros que establece el Job Scorecard, un test que ayuda a los reclutadores a la definición de su candidato ideal, a través de una serie de pasos diseñados por Dean Breyley (Breyley, 2019)

Para elaborar este nuevo tipo de perfil se debe establecer primero cual va a ser la misión o el propósito de la función del nuevo empleado. Esta misión debe ser descrita en pocas palabras y los superiores deben estar de acuerdo en que eso es lo que se está buscando. Un ejemplo de ello puede ser la función de diseño gráfico en una empresa encargada de campañas publicitarias.

El segundo paso es aplicar el sistema CDC a la evaluación de todos los candidatos. Se deben medir los parámetros de comprensión, deseo y capacidad del 0 al 5. Si alguno de estos parámetros arroja un valor bajo estamos ante un candidato que no va a sentirse a gusto en el puesto de trabajo y que no va a poder encontrar la motivación necesaria para desarrollarse en el mismo.

En tercer lugar, debemos comprobar si la persona encaja con los valores fundamentales de la organización. Estos deben ser 3 como mínimo y 7 como máximo, para que en la entrevista se pueda puntuar del 1 al 5 el encaje del trabajador. De esta evaluación podremos deducir si la persona se va a sentir a gusto trabajando en la empresa y si sus valores son compatibles. Cuanto más

alto sean las puntuaciones en los diferentes valores, mayor será la satisfacción del candidato si ocupa el puesto de trabajo.

En cuarto lugar, se establecerán las responsabilidades que deberá asumir la nueva incorporación de la empresa. Para ello primero se definirá la responsabilidad y luego se reflexionará sobre cómo se puede medir el éxito en esa responsabilidad. Por ejemplo, para un comercial una responsabilidad puede ser vender el producto y su medición será por las ventas que consiga. De nuevo se puntuará cada responsabilidad del 1 al 5 en función del grado de cumplimiento que el reclutador considera que puede alcanzar.

Después de esto, en el quinto apartado se fijarán cuáles son las competencias necesarias para el puesto. Siempre hay un mínimo de competencias que son clave para que el trabajador desarrolle sus responsabilidades con éxito, así que el reclutador debe identificar cuáles son y evaluar si la persona la tiene o no. A la hora de preparar la entrevista se deben orientar las preguntas con el objetivo de poder evaluar si las posee o no. Como ejemplo de competencias tenemos la capacidad para resolver problemas, de organizar el trabajo o la iniciativa.

En último lugar, se debe cumplir con el perfil establecido en The Ideal Teamplayer (Lencioni, 2016). Lencioni considera que el jugador ideal de equipo debe tener humildad, hambre profesional e inteligencia emocional. Un candidato con estas tres cualidades presentes tiene la humildad para aceptar la ayuda externa, el hambre profesional para conseguir el éxito en sus objetivos y la inteligencia emocional para relacionarse con el resto del equipo. Si alguna de estas facetas no se cumple, se corre el riesgo de que la persona no sea un buen miembro del equipo y con el tiempo traerá problemas.

Una vez que se ha seleccionado al candidato ideal es importante que sea bien recibido en la empresa. La situación más típica es que cuando se incorpore a la empresa el trabajador se sienta desencajado, no haya personas que le puedan guiar en sus primeros días y se sienta desorientado. Esto es una fuente de desmotivación y puede llegar a contrarrestar todas las ganas que tenía la persona por empezar a trabajar en un sitio nuevo. Para ello es importante hacer un plan de bienvenida para que el trabajador se sienta un miembro más desde el primer día y conozca su puesto y a sus compañeros. Esto no sólo es motivador

para el candidato, también es rentable para la empresa ya que conseguirá a un miembro productivo en la menor cantidad de tiempo.

Una estrategia exitosa es asignar a un compañero como mentor del nuevo trabajador. Este no debe ser su superior, sino alguien de su misma categoría que pueda relacionarse con él en términos de igualdad. A este mentor se le debe reducir en cierta medida la carga de trabajo para que pueda ocuparse del nuevo empleado, acompañándole en las primeras jornadas, explicándole cuales van a ser sus tareas y respondiendo a sus dudas. Es importante que este mentor también se preocupe por cómo se encuentra el recién reclutado, para asegurar una correcta adaptación al nuevo puesto de trabajo.

## 2.10. Planificar la formación

El aprendizaje es una actividad fundamental en el ser humano que empieza desde nuestros primeros instantes de vida. El problema surge cuando las personas se estancan y abandonan el aprendizaje. Esto siempre ha supuesto un problema, pero en los tiempos que corren, donde las tecnologías revolucionan rápidamente todos los ámbitos de nuestra vida, tiene unos efectos aún más negativos. Un trabajador que no sigue formándose corre el riesgo de llegar a un punto en el que no pueda ser un miembro útil para la empresa.

El abandono de la formación tiene sus riesgos, pero la formación continua ofrece muchas ventajas. Permite a las personas convertirse en mejores profesionales, ampliar sus competencias y profundizar en su campo de trabajo. La formación es una herramienta de gran utilidad y los responsables de personas no deben permitir que se descuide en sus organizaciones. Deben abordarla desde el primer momento y deben conocer los tres diferentes tipos de formación que existen: autodidacta, entre iguales y con expertos.

La formación autodidacta en la actualidad es más sencilla que nunca gracias a las nuevas tecnologías que nos facilitan la información que necesitamos. Cada uno puede formarse a sí mismo buscando lecturas, viendo vídeos y escuchando conferencias que fácilmente se pueden encontrar en Internet. Esta formación tiene la ventaja de que cada uno la puede adaptar a sus horarios, pero exige una

gran responsabilidad, puesto que no existe ningún tipo de control sobre cómo se está uno formando.

La formación entre iguales implica un grado de socialización. Al hablar entre pares se puede compartir experiencia del campo profesional y opiniones formadas a lo largo de la vida académica o laboral. Esta formación es especialmente útil para que el trabajador contraste sus conocimientos y pueda seguir creciendo como profesional aprendiendo de personas con experiencias diferentes. Para esta formación se puede buscar reunir a los profesionales del mismo campo dentro de la empresa o acceder a portales especializados.

La formación con expertos es la más extendida debido a la alta tasa de garantía que ofrece. Consiste en que un experto en la materia imparta formación especializada a los trabajadores de una manera generalmente reglada. Estos expertos suelen ser consultores o mentores que explican sus conocimientos y evalúan el progreso de las personas. Su principal desventaja es el coste asociado a contratar sus servicios, ya que de los tres métodos planteados suele ser el más caro.

Es importante determinar cómo va a ser la formación y cuánta va a ser necesaria para la plantilla actual y futura. Una buena pauta a seguir es que con la formación se debe alcanzar como mínimo el sistema CDC en todos los colaboradores de la organización y mantenerlo en el tiempo. Los cambios en el entorno se producen rápidamente por lo que hay que estar al tanto para superar la incertidumbre e intentar adelantarse con formación especializada.

Para el presupuesto de la formación, Jörg Lahmann recomienda que sea entre el 1% y el 3% del salario anual en bruto. Si la empresa no está en un área vanguardista este se puede reducir, pero si se trata de una empresa relacionada con avances tecnológicos lo más recomendable es doblarlo. En estos costes se deben sumar tanto los directos, como la contratación de material o expertos, como los indirectos, como permisos o desplazamientos.

Una vez que se conoce el presupuesto del que se parte es la hora de hacer un análisis de los puestos de trabajo para detectar qué formación necesitan. Es constructivo consultar con las propias personas que ocupan los puestos cuáles son sus necesidades y preferencias, ya que de esta forma se enriquece el

análisis y aumenta el compromiso de todos con la formación. Estas consultas hacen que la plantilla se involucre y permite alcanzar el CDC en plazos más cortos, así como mantener los valores altos con el transcurso del tiempo.

## 2.11. El reconocimiento

El reconocimiento es una herramienta de motivación extrínseca que tiene un enorme impacto en la empresa. Sirve tanto de complemento como de refuerzo para todas las anteriores medidas de motivación intrínseca, por lo que es de gran ayuda para mantener y ampliar los resultados conseguidos. Su planteamiento es sencillo ya que consiste en reconocer el trabajo bien planteado, pero muchas organizaciones fallan a la hora de hacerlo y son muchos las personas que sienten que su trabajo no es reconocido como se merece. Esto provoca que no se sientan valorados, sean más propensos a abandonar la empresa y que se reduzca su compromiso con los objetivos organizacionales.

A todos nos gusta recibir reconocimiento, pero no es tan fácil de dar. El primer error que se comete tiene que ver con un principio de la comunicación: no es tan importante lo que decimos o hacemos, como lo que el receptor percibe. Por regla general el reconocimiento se percibe en un pequeño porcentaje, por lo que es necesaria una gran cantidad de él para empezar a sentirse valorado. Así que uno de los primeros pasos es aumentar el reconocimiento dado, aprovechando todas las oportunidades que se presenten, y hacerlo de la manera adecuada.

La adecuación del mensaje tiene una gran importancia ya que ayuda a que el receptor perciba el reconocimiento. Este debe darse a tiempo, puesto que el trabajador espera el reconocimiento según termine la tarea y si se pierde la oportunidad esto puede conllevar frustración. También debe ser sincero, puesto que, si la persona percibe que no lo estamos siendo, se sentirá engañada y aumentará su desconfianza. Es importante ser específico con el reconocimiento, ya que éste tiene un mayor peso que las generalidades y el trabajador toma conciencia de que se está prestando atención a sus tareas. El reconocimiento debe ser personal, puesto que, si se dirige a un grupo, la sensación que se transmite se diluye al dividir el protagonismo. Por último, debe ser positivo y proactivo por lo que no hay que mezclar valoraciones positivas con negativas, ya que se contrarrestan entre sí y no producen los efectos deseados.

En resumen, hay que cuidar cómo se da el reconocimiento y hacerlo en cada oportunidad que se presente. Si esto se convierte en un hábito por parte de los responsables se conseguirá una plantilla más motivada, con un mayor compromiso para la empresa. Los efectos económicos no tardarán en hacerse ver, ya que se reducirán los índices de rotación y aumentará la productividad general de la empresa.

## 2.12. Conclusiones sobre las herramientas

El conjunto de herramientas presentado tiene como objetivo enfocar la motivación en la empresa desde diferentes ángulos. No son herramientas que se deban emplear una vez y luego olvidarse, sino que necesitan una correcta implementación y seguimiento. Al principio presentan mayores dificultades pues las organizaciones muestran ciertas resistencias a cambiar su statu quo, pero una vez superadas las primeras barreras logran integrarse en la cultura de la empresa. Por tanto, el mayor desafío se encuentra al principio, pero una vez que han hecho efecto se volverán una parte indispensable del funcionamiento de la organización.

Todas estas herramientas funcionan correctamente de manera individual pero sus efectos se incrementan al implementarse junto a las demás. Se forman sinergias que consiguen aumentar el bienestar y la motivación de los empleados. Para cada una de estas herramientas es necesario hacer un análisis previo, tanto de la empresa como del entorno, para luego plantear cuáles son las mejores líneas a seguir para su integración. Esto será mucho más efectivo si se logra comprometer a la mayor cantidad de personas posibles, ya sean miembros de la dirección, mandos intermedios o trabajadores de plantilla. Hablar sobre el tema con ellos hará que se sientan valorados y es posible que ofrezcan recomendaciones y sugerencias que faciliten la tarea.

En la tercera y última parte del trabajo vamos a presentar las conclusiones de una entrevista dirigida a Jörg Lahmann, quien expuso las herramientas que acaban de ser presentadas en su libro *“La empresa motivada: un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado”*. En ella se intenta profundizar en temas relacionados con la motivación, como el perfil de un responsable de la motivación, las diferencias que tenemos que tener en cuenta

al trabajar en distintos sectores, la extrapolación de estas herramientas a otro tipo de organizaciones, la importancia del trabajo en equipo, la relación existente entre motivación y disciplina y el futuro de la motivación en las organizaciones.





## CAPÍTULO 3: ENTREVISTA A JÖRG LAHMANN

El 17 de mayo de 2020 realicé una entrevista a Jörg Lahmann, autor de “La empresa motivada: un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado” (2019), con el objetivo de profundizar en diferentes aspectos de la motivación. Este tema se encuentra en la actualidad experimentando un rápido desarrollo y se están aplicando diferentes modelos prácticos en las empresas, poniendo a prueba y perfilando distintas herramientas. Por ello, he considerado oportuno realizar una entrevista a un profesional en la materia, que a día de hoy trabaja activamente en este área.

Esta entrevista se realizó por videoconferencia mediante una serie de preguntas abiertas con la intención de ampliar lo estudiado en este trabajo con las reflexiones de Lahmann. Con ellas se pretende relacionar la motivación con otros conceptos que no han sido tratados en anteriores apartados, como puede ser el de la disciplina, ya que la motivación es un tema complejo que presenta conexiones con diferentes aspectos de la vida de las personas debido a su carácter transversal. Es importante relacionar la motivación con la mayor cantidad de conceptos psicológicos para alcanzar un mayor entendimiento de su funcionamiento. Cuando se consigue una mayor comprensión de ella, se pueden aplicar técnicas con un mayor grado de éxito y entender sus problemas asociados para llegar a dar con soluciones efectivas.

Las preguntas realizadas pretenden matizar diferentes aspectos del presente trabajo para facilitar su comprensión y aplicación. Así, se habla de la responsabilidad de la motivación en la empresa para exponer la necesidad de que exista un compromiso por parte de la dirección. También se habla de las diferencias que puede encontrar un responsable de la motivación a la hora de abordar distintos campos profesionales. Estas preguntas surgen al profundizar sobre el tema de la motivación, ya que en la actualidad existen todavía muchas preguntas sin resolver y es normal que los interesados en este área de conocimiento reflexionen sobre ciertos matices mientras los académicos tratan de encontrar las respuestas.

### 3.1. El perfil ideal para el responsable de motivación

Según profundizaba en el campo de la motivación me preguntaba qué tipo de persona se debía encargar de la motivación en la empresa. Dudaba si cualquiera estaba capacitado para asumir tal responsabilidad con éxito o si, al contrario, se necesitaban ciertas cualidades para encargarse de ello, más allá del conocimiento de las diferentes técnicas de motivación. Una de las características que personalmente considero claves es contar con la confianza de la dirección para poder invertir el tiempo y el presupuesto necesario en aplicar las herramientas necesarias y vigilar su integración dentro de la organización.

**¿Cuál es el perfil ideal para el responsable de la motivación en una empresa? ¿Cuáles son las competencias y fortalezas que se deben valorar mejor?**

Lo primero que nos responde Lahmann a esta pregunta es que “no debería haber un responsable de la motivación”, ya que él considera que “la responsabilidad empieza desde arriba” y debe ser compartida por todo el equipo directivo. La motivación no es una responsabilidad que deba recaer sobre una única persona ya que exige el compromiso y la complicidad de aquellos con la capacidad de tomar decisiones en la empresa. Por tanto, la dirección debe hacerse responsable de instaurar unas líneas desde arriba para fomentar la motivación en su empresa e impulsar el cambio en la cultura empresarial.

Sobre las competencias y fortalezas de quienes se van a encargar de ello, Lahmann nos dice que lo más importante es que “los responsables deben ser automotivados”. Con esto se refiere a que deben ser personas con motivación y que comprendan los tres pilares básicos de la misma: autonomía, capacidad y deseo. Si entienden cómo funciona la motivación están capacitados para instaurarla dentro de la empresa. Esto es un requisito básico para el responsable, pero también se precisa de una gran voluntad para llevarlo a cabo, ya que es normal encontrarse con diferentes resistencias en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Por ello es importante saber transmitir a todos los colaboradores la importancia de la motivación en la empresa y enseñar los beneficios que tendrán todos si se comprometen con ello.

## 3.2. La motivación en los distintos trabajos

En el mundo laboral existe diferentes puestos de trabajo y todos funcionan de manera diferente, por lo que no sería correcto pensar que las técnicas de motivación se pueden aplicar de la misma manera o que estas van a tener los mismos resultados. Los trabajadores son seres individuales con características únicas, por lo que a la hora de hablar de la motivación se pueden establecer líneas generales, pero no verdades universales. Con esta pregunta mi intención era conocer la opinión de Lahmann al respecto y aprender qué se debe hacer con los casos más complicados.

**¿Cuáles son los trabajos y sectores donde hay más facilidades para implementar los modelos de motivación? ¿Y cuáles son los que presentan más dificultades?**

La motivación no se aplica con la misma facilidad en unos sectores que en otros, ya que estos presentan características diferentes y tienen sus propias peculiaridades. Lahmann nos lo expone así y señala que “sigue habiendo puestos o sectores que no han cambiado demasiado, donde sigue existiendo mucha repetición”. Nos pone como ejemplo la recolección de frutas, un trabajo poco considerado que sigue siendo manual, con una importante exigencia física y una repetición constante. Motivar a estos trabajadores es mucho más desafiante que a un grupo de informáticos que trabajan con nuevas tecnologías, ya que estos últimos han podido escoger la ocupación que deseaban y es probable que les apasione el campo donde trabajan.

A pesar de ello, se puede fomentar la motivación en cualquier trabajo y Lahmann recomienda centrarse en “la autonomía y la competencia” y en “entender por qué se hace”. De nuevo recurre a los tres pilares de su modelo que, con mayor o menor dificultad, consiguen grandes resultados. En la práctica se puede motivar a cualquier trabajador, pero esto puede suponer una enorme carga de trabajo y un desafío que no está al alcance de cualquiera. Aun así, en todos los casos se puede empezar por trabajar las bases de la motivación y luego ir aplicando y perfeccionando diferentes técnicas para motivar poco a poco a las personas que componen la empresa. A veces la propia presencia y reconocimiento de un encargado sirven para empezar a enderezar la situación.

### 3.3. La importancia del trabajo en equipo

Las empresas más modernas suelen trabajar en equipos compuestos por especialistas en distintas materias que deben colaborar entre sí para llevar a cabo diferentes proyectos. Para que esta colaboración sea exitosa es preciso que las personas sean capaces de trabajar en equipo, ya que por muy bueno que sea alguien en lo suyo, si no se entiende con los demás apenas podrá hacer aportes al grupo. Este es un problema que se da con asiduidad en cualquier tipo de organización y me preguntaba si es frecuente encontrar buenos jugadores de equipo según los estándares de Lencioni. En la respuesta Lahmann nos indica que esa técnica sirve tanto para la contratación como para ayudar a la gente a mejorar su trabajo en equipo.

#### **¿Es frecuente encontrar a personas que cumplan con los tres valores del juego de equipo ideal que aparece en el modelo de Patrick Lencioni?**

En la actualidad el trabajo en equipo ha cobrado una gran importancia ya que se está convirtiendo en una actividad esencial en las empresas, por ello Lahmann nos indica que “la gran mayoría de las empresas si contratan a una persona necesitan que sepa jugar bien en equipo”. Para ello el modelo de Patrick Lencioni “nos ayuda a entender cómo son las personas, qué tienen que hacer y cómo encontrar a la persona adecuada”. Es importante que reúna los valores de hambre, humildad e inteligencia emocional. Sin estos valores es probable que los miembros ocasionen problemas al grupo en uno u otro momento, por lo que es importante tenerlos en cuenta a la hora de formar equipos.

El modelo de Lencioni resulta especialmente útil a la hora de reunir equipos de trabajo o de detectar los problemas en los mismos. Si el equipo falló puede ser porque alguno de los miembros no tiene desarrollados algunos de estos tres valores. Después de un análisis del equipo en cuestión, podemos trabajar con ellos para reorientarlos y facilitarles el camino para que se conviertan en buenos trabajadores en equipo. Cualquiera puede mejorar su trabajo en grupo si desarrolla adecuadamente los valores necesarios y presta especial atención en aquellos en los que flaquea, pero es importante que conozca sus errores para que pueda trabajar en ellos y convertir dichas debilidades en fortalezas.

### 3.4. La aplicación del modelo a otro tipo de organizaciones

Las técnicas de motivación presentadas están pensadas originalmente para empresas, pero, debido a su fundamentación psicológica, podemos preguntarnos si estas técnicas se pueden aplicar a otro tipo de organizaciones para que estas sean más exitosas. Parece lógico que, si las personas que componen un equipo deportivo, un partido político o una ONG están motivadas, sus organizaciones conseguirán mejorar sus resultados y sus miembros estarán más comprometidos con ellas.

**¿El modelo de motivación expuesto en el libro es extrapolable a otro tipo de organizaciones como equipos deportivos, partidos políticos u organizaciones sin ánimo de lucro? ¿Qué matizaciones son necesarias?**

Jörg Lahmann lo tiene claro y nos responde que “se aplica el mismo modelo”. Tanto en una empresa como en cualquier otro tipo de organización la motivación funciona de la misma manera, ya que las personas siguen siendo las mismas, y se puede trabajar en su funcionamiento. Para ello recomienda que los individuos conozcan por qué se hacen las cosas en esa organización, tengan el deseo de participar en ella y estén en posesión de la competencia necesaria. Si se cumplen estos tres principios se contará con la base necesaria para desarrollar la motivación dentro de la organización.

Pero matiza comentando que “el modelo se tiene que llenar con otras piezas”, ya que son organizaciones que persiguen objetivos diferentes y cuyas relaciones funcionan de distinta manera. Mientras que en una empresa los empleados se encuentran ahí principalmente por la necesidad de conseguir un salario, en estas organizaciones la pertenencia puede tener un carácter más voluntario. Es importante detectar los motivos de por qué estas personas pertenecen a dicha organización y establecer las técnicas alrededor de estos pilares. Por ello, a la hora de aplicar las técnicas primero se debe cuestionar si realmente conseguirán el efecto que se espera. A lo mejor los problemas de motivación en este tipo de organizaciones son fruto de otros factores y hay que reorientar las herramientas para que estas actúen con eficiencia.

### 3.5. La relación de la disciplina con la motivación

La disciplina es una herramienta psicológica que permite modificar el comportamiento de las personas, de tal manera que un deportista de élite entrena todos los días a pesar de que algunos días no le apetezca hacerlo. Gracias a esa disciplina adquiere una constancia en sus tareas que le permite alcanzar grandes metas y que sería imposible lograr sin cierta disciplina. Lo mismo se puede aplicar a diferentes ámbitos, puesto que la constancia permite adquirir la maestría necesaria para conseguir el éxito.

Por ello me preguntaba que conexión podía existir entre la motivación y la disciplina. Si estos eran conceptos antagónicos entre sí o podían formarse sinergias entre ellos para ayudar a las personas. En los tiempos actuales la motivación ha adquirido una gran consideración mientras que la disciplina tiene cada vez más connotaciones negativas, pero lo que poca gente se plantea es cómo funcionan ambas al juntarse en una persona.

**¿Qué relación existe entre la motivación y la disciplina? ¿Qué ventajas y desventajas ofrece cada una a la hora de encargarse de la actividad?**

El concepto de disciplina que empleamos aparece en el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE), el cual la define como “conjunto de reglas o normas cuyo cumplimiento de manera constante conducen a cierto resultado”. Para Jörg Lahmann, “la motivación como la disciplina van en paralelo y las dos se refuerzan”. Si estamos motivados con algo nos resulta más fácil adquirir la disciplina necesaria para llevar a cabo la actividad, mientras que si la motivación falla se hará más complicado adquirirla y mantenerla.

Lahmann nos comenta que “sin disciplina no se llega a nada”. Es importante adoptarla para conseguir el éxito en las cosas que nos propongamos en la vida, ya que sin ella perderemos la constancia y terminaremos por abandonar el objetivo. Por ello es importante trabajar la motivación en los campos a los que nos dediquemos, ya que gracias a este impulso se nos hará más fácil adoptar la disciplina y podremos alcanzar las metas que nos propongamos. Debemos entender que ambas son herramientas que se complementan entre sí.

### 3.6. El futuro de la motivación

El mundo del trabajo está cambiando más rápidamente que nunca en la actualidad gracias a las nuevas tecnologías. Los puestos de trabajo evolucionan al igual que las personas, por lo que ciertos factores quedan obsoletos mientras que otros ganan una mayor importancia. La motivación parece un aspecto clave para el futuro, ya que cada vez son más los puestos de trabajo que requieren mayores capacidades intelectuales y como vimos en la introducción del trabajo, su productividad es un 43% más alta y el crecimiento de facturación es 4,5 veces mayor. Así que trabajar la motivación va a ser un objetivo a perseguir, tanto desde el lado económico como desde el lado humanista.

**¿Cree que la motivación va a ganar una mayor importancia en las décadas venideras? ¿Cuál va a ser su impacto en el mundo del trabajo?**

Ante esta pregunta, Lahmann nos comenta que el mundo del trabajo va a experimentar un cambio de paradigma, ya que la llegada de nueva revolución tecnológica va a traer consigo el empleo de inteligencias artificiales y de robots. Muchos puestos de trabajo manual que conocemos hoy en día van a desaparecer y surgirán nuevos puestos relacionados con capacidades intelectuales. Sobre esto Lahmann nos comenta que “estos puestos necesitan trabajar la motivación cada vez más”. Podemos encontrar la evidencia empírica en empresas punteras como Google o Facebook, las cuales hacen grandes inversiones para mejorar la calidad de gestión de su personal.

Como vimos al principio del trabajo la motivación incrementa en gran medida la productividad y esto se ve enormemente acentuado en los trabajos creativos. La motivación está destinada a conseguir un mayor peso en las organizaciones empresariales, ya no sólo por la tendencia a humanizarse, sino por los grandes beneficios que va a reportar tanto a las personas empleadas como a las empresas de hoy en día y del futuro. En las décadas venideras encontraremos a más empresas basadas en el conocimiento y su éxito estará marcado, en parte, por la capacidad de motivar a las personas que las integran. La motivación es una ventaja competitiva en auge y consigue que unas marcas se diferencien de otras, marcando la línea entre el éxito y el fracaso.





## CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo del documento, la motivación es un elemento que afecta significativamente a las personas. Su ausencia reduce tanto su felicidad como su productividad, produciendo daños personales al trabajador y pérdidas económicas a la empresa. Por el contrario, si está presente los efectos son enormemente positivos, en ambos sentidos, y es capaz por sí misma de marcar la diferencia en cualquier entorno competitivo. Los directivos de cualquier organización deberían desear que esté presente en sus colaboradores, puesto que aumenta significativamente las probabilidades de éxito de sus empresas.

El principal problema es que la motivación no es asunto sencillo de comprender, ya que se trata de un fenómeno psicológico que lleva décadas siendo estudiado y existen diferentes enfoques sobre su funcionamiento. Además, muchas personas ignoran su importancia y es común que las empresas no la tengan en cuenta en sus planes. Pero esto está cambiando a gran velocidad, las empresas punteras hace tiempo que fueron conscientes de su valor y han sido pioneras en la aplicación de técnicas de motivación en su propio personal. El resto de las empresas está empezando también a darse cuenta de su importancia y, ya sea por ser conscientes de ello o por imitación, están empezando a designar responsables dentro de sus organizaciones para que se ocupen del tema.

En el primer capítulo del trabajo se expuso en qué consiste la motivación y cuáles son las principales teorías que existen sobre la misma. Durante la segunda mitad del siglo pasado y las dos primeras décadas que llevamos del actual se han realizado importantes avances, los cuales ayudan a comprender el funcionamiento de la motivación. Ninguno de los modelos es definitivo y se siguen realizando aportaciones según pasan los años, por lo que es un área de conocimiento a la que se debe prestar atención para estar informado de las últimas novedades. Cada vez su estudio es más integral e incorpora un mayor número de factores, lo cual permite aproximar más la teoría a la realidad.

Una de las piedras angulares que hemos visto es la relación entre las necesidades y la motivación, la cual tiene su origen en la pirámide de Abraham Maslow. A pesar de que su origen se sitúa en 1943 y ha recibido multitud de revisiones y críticas, varias de sus ideas siguen estando vigentes en la

actualidad. Las necesidades juegan un papel fundamental en el ser humano y condicionan las acciones que realiza, por lo que si comprendemos mejor cómo funcionan dichas necesidades, entenderemos con mayor profundidad los comportamientos que lleva a cabo.

Las necesidades humanas son de una enorme complejidad e incluso se transforman de una generación a otra. Ahora los jóvenes que acceden a su primer empleo no tienen exactamente las mismas necesidades que sus padres, ya que su paradigma de valores ha cambiado y demandan otras cosas. Es previsible que las necesidades de las nuevas generaciones experimenten transformaciones con el paso del tiempo y la evolución de la cultura y la sociedad. Por ello, para poder trabajar eficazmente la motivación en las organizaciones, es necesario conocer cómo son las necesidades de las personas que las componen y tener en cuenta que seguramente se encuentren trabajando en la misma empresa personas de diferentes generaciones. Se debe considerar esta diversidad, puesto que las técnicas de motivación deben llegar, dentro de sus posibilidades, a la mayor cantidad posible de colaboradores.

También se debe tener en cuenta que cada organización tiene sus propias características que la hacen única. Estos factores también se deben tener en cuenta a la hora de diseñar el plan de motivación, puesto que cualquier organización puede ser motivada pero no se puede hacer de la misma manera en todos los casos. Como vimos en la entrevista a Lahmann, se puede motivar con estas técnicas incluso en organizaciones no empresariales, pero se necesitan otras piezas o factores con los que personalizar el plan. Dependiendo de la organización esto supondrá un mayor o menor desafío, pero lo importante es tener en cuenta que en todas ellas se puede trabajar la motivación y conseguir resultados, por lo que no hay que dar ningún caso por perdido.

En este sentido, una buena guía para diferenciar las empresas se encuentra en el modelo de Miner, en el cual se exponen los principales tipos de empresas. Es una buena base de la que partir, ya que una de sus premisas es romper con la universalidad de los postulados anteriores (Lévy-Leboyer, 1998). Se debe reconocer que existen diferencias entre unas organizaciones y otras, para de ese modo llegar a la conclusión de que lo que funciona en unas no tiene porqué funcionar de la misma manera en otras. Aceptando que las organizaciones y las

personas son diferentes, los planes de motivación se aproximan en mayor medida a la realidad y toman consciencia de la envergadura de su propósito.

A la hora de llevar a cabo dicho plan, este debe contener una serie de técnicas, las cuales fueron desarrolladas en el segundo capítulo del trabajo, para abordar la tarea desde diferentes ángulos. En este documento se han presentado once técnicas totalmente diferenciadas y que actúan en diferentes ámbitos de la motivación. Constantemente se están desarrollando otras más puesto que la demanda de las empresas está creciendo, pero recomiendo estas técnicas por su facilidad de comprensión y por actuar sobre asuntos aparentemente sencillos, pero de una importancia capital en las organizaciones. No existe un orden preferente a la hora de su aplicación y será quien tenga la responsabilidad de trabajar este tema en su empresa, quien deba valorar por dónde empezar. Cada una de ellas ofrece resultados y su efectividad va creciendo según se van implementando más, ya que se generan sinergias entre ellas y son capaces de provocar un círculo virtuoso.

Estas técnicas no sólo ayudan a motivar a los empleados, sino que también son de ayuda para orientar a la empresa hacia su éxito. El propósito, la estrella polar y los valores son fortalezas para la organización, las cuales sirven de orientación a la hora de tomar decisiones para el futuro. Son elementos estratégicos que definen la personalidad de la empresa e influyen en la dirección que ésta toma, tanto en el mercado como en el tiempo. Si estos factores son descuidados se corre el riesgo de perder la coherencia interna, no saber qué es lo que debería buscar la empresa y abocarse a un posible fracaso comercial. Así que las tres técnicas asociadas no sólo tienen efectos positivos en la motivación, sino que ofrecen beneficios a distintos niveles, y sirven a la vez como un análisis interno de la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Todas las técnicas ofrecen diversos beneficios y cualquier persona puede ser capaz de iniciar un plan de motivación en una organización. Para ello solamente necesita profundizar en el conocimiento de la materia y estar automotivado. Para Lahmann este último apartado es de vital importancia, ya que se precisa de alguien con motivación para motivar a los demás. Aparte de ello existen muchas cualidades que pueden facilitar la tarea, como puede ser la empatía para entender cómo se sienten los demás y qué efectos se esperan en su estado

anímico. También es importante cuidar la comunicación, ya que de ella depende en gran medida el resultado de las medidas. Es importante que los integrantes de la plantilla conozcan qué se está haciendo y por qué se está haciendo, ya que esto ayuda a aumentar el compromiso de todos con esta causa. El compromiso resulta ser recíproco en este caso, ya que, al comprometerse la empresa en mayor medida con los trabajadores, estos tienden a hacer lo propio con la empresa. Se llega a un estado en el que ambas partes se preocupan la una por la otra y se ven beneficiadas. Este es uno de los objetivos que deben perseguir los responsables de motivación y, una vez alcanzado, se deben tomar las debidas precauciones para que esto siga así a lo largo del tiempo.

En conclusión, este trabajo ha pretendido exponer desde un punto de vista teórico qué es la motivación y ofrecer una guía práctica para fomentarla en las empresas. Las técnicas pueden resultar útiles tanto para pequeñas como grandes empresas y representan tanto una oportunidad como una responsabilidad para los dirigentes. Con la motivación la empresa logra cumplir un fin social con los trabajadores al mismo tiempo que aumentan sus beneficios económicos. No todas las acciones sociales son tan lucrativas ni tienen tanto impacto sobre la felicidad de las personas, por lo que se debe convertir en un punto prioritario en la agenda de los empresarios. Esperemos que en el futuro la motivación consiga la relevancia que merece y se extiendan por toda la sociedad los beneficios que ofrece.

## BIBLIOGRAFÍA

**BREYLEY, D (2019):** *Job Scorecard*. [Artículo en web]. Recuperado de <https://www.igostrategy.com/la-empresa-motivada>

**CASTILLERO, O. (2019):** *La teoría de la autodeterminación: qué es y qué propone*. [Artículo en web]. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-autodeterminacion>

**CASTILLERO, O. (2019):** *Las 9 principales teorías de la motivación laboral*. [Artículo en web] Recuperado de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>

**DE SETA, L. (2016):** *De Taylor a la actualidad: 5 consejos para promover la autonomía*. [Artículo en web]. Recuperado de <https://dosideas.com/noticias/motivacion/999-de-taylor-a-la-actualidad-5-consejos-para-promover-la-autonomia>

**DECI, E. L., Y RYAN, R. M. (2012):** Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of human motivation* (pp. 85-107). Oxford, UK: Oxford University Press.

**GARZA, A (2000):** *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*. Universidad Autónoma de León.

**HOGG, M. Y VAUGHAN, G. (2010).** *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

**HUILCAPI-MASACON, M.R., CASTRO-LÓPEZ, G.A. y JÁCOME-LARA, G.A. (2017):** *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3 (2): pp. 311 - 333.

**LAHMANN, J (2019):** *La empresa motivada: un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado*. Barcelona: Libros de Cabecera.

**LAWLER III, E.E., Y SUTTLE, J.L. (1973):** Teoría de la expectativa y comportamiento laboral. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 9 (3), 482-503.

- LENCIONI, P (2016):** *The Ideal Team Player*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1998):** *La motivation dans l'entreprise*. París: Éditions d'Organisation.
- MASLOW, A. H. (1943):** Una teoría sobre la motivación humana. *Psychological Review*, 50(4), 730-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- MCGREGOR, D. (1960):** *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- NAVAS, J. E Y GUERRAS, L. A (2012):** *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Aranzadi.
- PÉREZ, A. (2015):** *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. [Artículo en web]. Recuperado de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- PÉREZ, J., MÉNDEZ, S., JACA, M. (2010):** *Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg*. [Artículo en web]. Recuperado de [http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page\\_04.html](http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_04.html)
- PINK, D. (2009):** *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Londres: Penguin LCC US.
- RODRÍGUEZ, E. M. (7 diciembre, 2018):** *La teoría de las necesidades de McClelland*. [Artículo en web]. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- RUIZ, L (mayo, 2019):** *Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y que dice sobre el trabajo*. [Artículo en web]. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>
- RYAN, R. M. y DECI, E. L. (2017):** *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- RYAN, R.M. Y DECI, E.L. (2000):** *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar*. *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- SASTRE, M. A. Y AGUILAR, E. M (2003):** *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

**STOVER, J.B., BRUNO, F.E., URIEL, F.E. Y LIPORACE, M.F. (2017):** Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en psicología*, 14 (2).

**TAYLOR, F. W. (1911):** *Los Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers. Nueva York y Londres.

**VROOM, V.H. (1964):** *Trabajo y motivación*. Oxford, Inglaterra: Wiley

**WICKMAN, G (2018):** *Traction*. Dallas: BenBella Books.

