



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y
Recursos Humanos

"La motivación 3.0 en la Gestión del Talento en las Organizaciones"

Alumna: María Consuelo Diez Ortega

Tutor: Luis Ángel Tapia Aneas

Valladolid, 22 de junio de 2021

RESUMEN: Este trabajo está basado en el estudio de la evolución de la motivación empresarial a lo largo de la historia del management, las nuevas tendencias en la motivación (motivación 3.0) y su influencia en las prácticas de gestión empresarial, en los modelos organizativos y en la gestión de personas.

Para llegar a ello se ha hecho investigación, análisis y determinación de los factores (o elementos o variables) motivacionales en el trabajo.

Hablaremos de la motivación como el motor que impulsa, mueve y orienta nuestros actos para cumplir un objetivo en concreto. Éste está relacionado con la satisfacción de nuestras necesidades. En lo que se refiere a la motivación en el trabajo, se podría decir que es lo que nos moverá para desempeñar mejor nuestro trabajo.

Aquí es donde entran los factores, elementos o variables motivacionales en el trabajo. Si se incorporan a todo lo que hace la empresa, los trabajadores serán más felices, realizarán mejor su trabajo y aumentará la productividad. La clave está en la gestión del talento: combinar todos estos factores para que la persona se sienta motivada y dé el máximo en su desempeño.

Lo que se quiere presentar y demostrar en este trabajo es cuáles son las variables y qué técnicas empresariales son las más valoradas por las personas (trabajadoras) para ser motivadas en la actualidad.

Palabras clave: Motivación, motivación laboral, productividad, gestión del talento, factores motivacionales.

ABSTRACT: This work is based on the study of the evolution of business motivation throughout the history of management, new trends in motivation (motivation 3.0) and their influence on business management practices, organizational models and People Management.

To achieve this goal, we've done research, analysis and identification of motivational factors (or elements or variables) at work.

We'll talk about motivation as qualitative boost that drives our actions to achieve a specific objective. This is related to the satisfaction of our needs. Motivation at work, it is everything that makes us develop our work better.

This is where motivational factors, elements, or variables come in at work. Workers that join everything the company does, will be happier people, do their jobs better, and increase productivity. The key is managing the talent: combining all these factors so that each one feels motivated and gives his/hers the best in their performance.

What we want to present and demonstrate in this work is which the variables and business techniques are the most valued by people (workers) to be motivated nowadays.

Keywords: Motivation, work motivation, productivity, talent management, motivational factors.

ÍNDICE

1.	JUSTIFICACIÓN	4
2.	INTRODUCCIÓN: Orígenes y concepto de motivación y motivación laboral.....	6
3.	MARCO TEÓRICO.....	10
3.1.	Marco teórico de los factores motivacionales	10
3.1.1.	Modelos motivacionales a lo largo de la historia: diferentes autores y teorías.....	10
3.1.2.	Factores motivacionales de la empresa: motivación extrínseca y motivación intrínseca	21
3.1.3.	La Motivación 3.0.	24
3.2.	Aplicación de factores motivacionales en la gestión de las organizaciones.....	25
3.2.1.	La motivación y otros conceptos afines en la gestión del talento: cambio en las organizaciones.....	26
3.2.2.	Procesos y herramientas o palancas de gestión empresarial centradas en la motivación de las personas	29
3.2.3.	Modelos de gestión y organizativos en los que las personas motivadas son el centro del modelo.	32
3.2.4.	Procesos y prácticas de gestión de recursos humanos con componentes motivacionales: aplicación de la motivación en la gestión de personas.	38
3.2.5.	Buenas prácticas de motivación 3.0: análisis de empresas de éxito que aplican motivación 3.0 en sus prácticas y modelos de gestión.	42
3.3.	Identificación de factores, variables, y elementos motivacionales en las organizaciones	44
3.3.1.	Resumen de variables motivacionales: factores y contenidos de prácticas de gestión de Recursos Humanos motivacionales.	44
4.	MARCO EMPÍRICO	48
4.1.	Presentación del estudio	48
4.2.	Grado de importancia de los factores de las variables motivacionales	49
4.3.	Grado de importancia de las herramientas empresariales	50
5.	CONCLUSIONES.....	52
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	54
7.	ANEXO I.....	60
8.	ANEXO II	65

1. JUSTIFICACIÓN

El panorama actual en el que nos encontramos inmersos no es el mejor de todos de los que hemos vivido en los últimos tiempos. Nos hemos visto abocados en los últimos meses a unos cambios muy drásticos y significativos en nuestras vidas, que nos están afectando tanto nivel personal como a nivel profesional o laboral. En lo que se refiere a este trabajo, remarcar aún más su importancia por estas circunstancias adicionales a las que ya existían y que hacen más necesaria aún, si cabe, la aplicación de los factores motivacionales y las buenas prácticas de motivación 3.0 en las organizaciones.

Las empresas tienen que tener unos beneficios para poder seguir manteniendo su actividad, para ello es necesario que aumente su productividad, y la mayor parte de su productividad depende del trabajador. Si en todo lo que hace la empresa se incluyen factores motivacionales, son más felices, con lo que hacen mejor su trabajo y los trabajadores son más productivos.

Por lo anteriormente expuesto, las empresas deben aplicar las buenas prácticas de la Motivación 3.0, consistentes, entre otras en la incorporación de los factores motivacionales en su gestión, desde la gestión del talento, procesos y herramientas de gestión de personal enfocadas en la motivación de las personas.

Este trabajo está vinculado con las competencias de Recursos Humanos, más concretamente con la Dirección de Recursos Humanos, propias de esta Titulación.

La gestión de Recursos Humanos o gestión del talento, involucra áreas como la retribución, la formación en las empresas, la selección, la gestión de clima laboral, la evaluación del desempeño, la gestión de los cambios organizacionales que afecten al personal, la resolución de conflictos laborales, la implantación de políticas sobre el personal, entre otras muchas funciones.

Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para las organizaciones y de ellas va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente la dirección adecuada en la que la empresa camina. Éste sería el papel que desempeñaría la Motivación 3.0 en la gestión del talento en las organizaciones.

DESARROLLO DE LA IDEA/PROPÓSITO

Detrás de este trabajo hay una labor de investigación, búsqueda, recopilación, síntesis y análisis de toda la información obtenida. Las fuentes bibliográficas utilizadas han sido libros, artículos y publicaciones tanto analógicos como digitales, que aparecen en el apartado correspondiente. Posteriormente se ha redactado el trabajo con la información más importante e interesante del Marco Teórico.

En el Marco Empírico, se ha realizado una encuesta relacionada con el contenido del Marco Teórico, donde se presentan los resultados obtenidos para conocer cómo influyen

los factores motivacionales y las diferentes prácticas y procesos de gestión de la Motivación 3.0 en la motivación de las personas trabajadoras.

La estructura del trabajo está dividida en tres grandes bloques: el primero, "*Marco Teórico*"; el segundo, "*Marco Empírico*" y el tercero, "*Conclusiones*".

En el "*Marco Teórico*", se trata:

- La recopilación de los diferentes autores y teorías que constituyen los diferentes modelos motivacionales que han existido a lo largo de la historia.
- La aplicación de los factores motivacionales en la gestión de las organizaciones, como la gestión del talento, procesos y herramientas de gestión de personal enfocadas en la motivación de las personas. Las buenas prácticas de la motivación 3.0, donde se analizan empresas de éxito que aplican a éstas sus modelos de gestión.
- Identificación de factores, variables elementos motivacionales en las organizaciones.

En el "*Marco Empírico*" se estudia:

- La aplicación en las organizaciones de variables motivacionales desde la perspectiva del trabajador: estudio del grado de importancia de las variables identificadas y medición de su influencia en el logro de la satisfacción laboral. Valoración de las diferentes prácticas de gestión aplicadas en las organizaciones que busquen la motivación laboral, caracterizadas por la preocupación por la persona y por su satisfacción en el trabajo.

En el apartado de "*Conclusiones*", se presentan los resultados obtenidos tras la realización de la encuesta y el análisis del marco teórico efectuado.

2. INTRODUCCIÓN: Orígenes y concepto de motivación y motivación laboral

La motivación tiene gran importancia en todos los aspectos de nuestra vida y, a la vez, es algo intangible, un estado de ánimo volátil e indefinido, como algunas emociones. De ella se han ocupado múltiples disciplinas, desde la filosofía, la psicología, la sociología o la economía hasta la fisiología o la neurobiología. A lo largo de la historia hemos podido comprobar lo importante que es, y en este trabajo vamos a ver la relevancia que tiene la aplicación de la motivación laboral en el desempeño del trabajo.

Se ha estudiado desde los tiempos de las escuelas filosóficas griegas. Las primeras ideas y teorías con cierta base reflexiva provenían de pensadores como Platón, Aristóteles, Epicuro y Sócrates, pasando por la motivación clásica, motivación 2.0, Taylorismo y la Escuela de Relaciones humanas de Elton Mayo, la teoría de las necesidades de Maslow, ..., hasta llegar a nuestros días, con las últimas tendencias en motivación: la Motivación 3.0., con la que se llega a la conclusión de que existen unos factores, elementos o variables motivacionales no transaccionales o intrínsecos en el trabajo. Si se incorporan al mismo, el efecto producido será trabajadores más contentos. Lo que hará que eso revierta en la producción, con los consiguientes beneficios para la empresa.

La gestión del talento combina todos estos factores para que la persona se sienta motivada y es el conjunto de procesos de recursos humanos integrados que están diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una empresa, puesto que las personas son uno de los activos más importantes de la empresa u organización.

Concepto de motivación y motivación laboral

Motivación

La palabra motivación, tiene su origen en dos palabras del latín: *motivus* o *motus*, que significa causa de movimiento y *actio*, que se refiere a la acción (movimiento), por lo que podemos comprender que la motivación guarda relación con el impulso del individuo a realizar ciertos actos. Del libro “La empresa motivada”¹.

Es importante definir lo que se entiende por motivación en este momento, cuya definición ha experimentado distintos cambios según los diferentes autores que han estudiado este campo.

Así tenemos que la RAE la define como “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

Wikipedia define la motivación como “el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando y

¹ Jörg Lahmann (2019) La empresa motivada. Editorial Libros de Cabecera.

umentando con ello, el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o acción, o para que deje de hacerlo”.

Podemos entender la motivación como una energía que nos activa, mueve y orienta nuestros actos hacia un objetivo en concreto, este objetivo está relacionado con la satisfacción de nuestras necesidades como personas.

También podríamos definirla como cualquier cosa, factor, variable que a una persona le impulsa a cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Es la energía que nos mueve a hacer algo, según J. Lahmann.

Lahmann también menciona que otros autores caracterizan la motivación como:

- La raíz dinámica del comportamiento.
- Los factores externos o determinantes internos que incitan a una acción.
- Un estado interno que activa, guía y rige la conducta.
- El proceso que aporta la energía y la dirección de comportamiento.

Motivación laboral

Se podría definir como el motor de toda empresa u organización, un conjunto de fuerzas que impulsan a las personas a cumplir con sus expectativas de una manera satisfactoria.

S.P Robbins la define como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”².

I. Chiavenato como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir, que de acuerdo con el ambiente que rodea al individuo, habrá una determinada forma de que éste se sienta motivado.

Debido a que una empresa es una entidad que por sí sola no puede lograr sus objetivos, es importante que cuente con un personal de trabajo bien motivado para que realice su trabajo de manera eficiente y promueva el éxito de la organización.

Mantener a los empleados motivados y felices permitirá que éstos trabajen de forma competente y que el cumplimiento de objetivos que persigue la organización en cuestión, se pueda realizar en tiempo y forma.

Para J. Lahmann, “No existen los distintos tipos de motivación, independientemente de dónde la pongas en práctica (...). Porque detrás de una motivación personal, profesional o deportiva está la misma motivación de fondo. (...) la tuya. Aunque haya muchos

² Robbins, S.P. (1996) Comportamiento organizacional, p. 212, Editorial Prentice Hall.

factores internos y externos que influyen en ella”, según lo expuesto en su libro *La empresa motivada*³.

María Jesús Álava Reyes, psicóloga, escritora y *coach* de la Universidad de Navarra, afirma “La productividad de una empresa con trabajadores felices puede aumentar una media del 31%”⁴.

Por otro lado, al hablar de motivación, también tenemos que hacerlo de la desmotivación y de lo que ella supone para una organización.

Hay diferentes estudios e investigaciones cuyos resultados generales coinciden y que ilustran la importancia de este tema. Vamos a ver las cifras de una de las instituciones más prestigiosas del ramo, como es Gallup⁵, que publica el informe de un estudio que hace en abierto:

- Estima que la desmotivación tiene un coste para la economía de los Estados Unidos que oscilaría entre 450 y los 550.000.000 de dólares. Esto supondría, comparativamente hablando, aproximadamente el 43% del PIB español.
- La desmotivación es la principal causa que lleva a los *millennials* a abandonar su puesto de trabajo, para buscar la ilusión o motivación en otra empresa, si no la encuentran en su lugar de trabajo.
- Sólo un 41% de los trabajadores conoce los valores que definen la identidad de su empresa y en qué se diferencia ésta de la competencia. Este desconocimiento también desmotiva al trabajador. No es lo mismo trabajar en una empresa que investiga contra el cáncer que trabajar en una empresa que produce armas de destrucción masiva.
- La motivación o desmotivación, también tiene un impacto directo en la salud. El 25% de los empleados más motivados y comprometidos con la empresa en la que trabajan, tienen un 50% menos de accidentes laborales. Esto supone un enorme ahorro para la empresa.

Antecedentes de la motivación laboral

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en Europa, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose ésto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, como agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales

³ Jörg Lahmann (2019) *La empresa motivada*. p. 19, Editorial Libros de Cabecera.

⁴ Jörg Lahmann (2019) *La empresa motivada*, p. 20, Editorial Libros de Cabecera.

⁵ <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> State of the Global Workplace_Gallup Report

mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, entre otros, logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Marco teórico de los factores motivacionales

3.1.1. Modelos motivacionales a lo largo de la historia: diferentes autores y teorías

Las primeras teorías sobre la motivación, aunque ahora se las ponga en tela de juicio, probablemente continúen siendo las mejores explicaciones para la motivación de los trabajadores. Desde entonces se han formulado otras teorías más válidas de la motivación. Pero deben conocerse estas teorías porque representan el punto de partida de las teorías contemporáneas y son las utilizadas, al igual que su terminología, para explicar la motivación de los trabajadores.

1. Taylorismo (1911)

Frederick Winslow Taylor es el que le dio el nombre propio a esta teoría clásica de la Escuela de la Administración Científica, y es la base de la motivación transaccional o motivación 2.0, bajo esta postulación:

- El enfoque de la época era que los trabajadores ven el trabajo como una necesidad y tienen aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible.
- Se debe aumentar la productividad.
- Las personas trabajan más y mejor cuanto más dinero reciben. El único factor motivador es el dinero, tanto para patronos como para obreros.

2. Escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo) 1950.

Elton Mayo es considerado el fundador de la Teoría de las Relaciones Humanas, siendo éstas sus características principales en relación con la motivación:

- Este movimiento vio a los trabajadores como seres pensantes con necesidades sociales, sensibles a las relaciones en grupo y a quienes les gustaba recibir atención.
- Las empresas se dieron cuenta de que la atención motivaba a los empleados e, incluso, les permitían obtener más de sí mismos en beneficio de la organización.
- Los experimentos de las plantas de Hawthorne, en Chicago, pusieron en valor que las condiciones de trabajo cambiantes sí influían en resultados más positivos en el rendimiento laboral: la duración de las pausas, las horas de trabajo, la iluminación, los períodos de descanso.
- La conclusión extraída de la investigación fue que prestar atención personal a los empleados dio como resultado un mejor desempeño.

3. Maslow (1954). Teoría de la jerarquía (pirámide) de las necesidades motivacionales.

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas. Presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente de esta manera:

- Necesidades fisiológicas: son aquellas indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo. Incluye hambre, sed, sueño, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad: constituyen el deseo del individuo de tener seguridad tanto en lo físico como en lo psicológico. Incluye la protección de daños físicos y emocionales.
- Necesidades de afiliación: la necesidad de pertenecer a un grupo es vital para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con otros seres humanos. Incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de reconocimiento: Todas las personas necesitan tener buena valoración de sí mismos, respeto a uno mismo o autoestima; y la estima y el reconocimiento de otros o el status.
- Necesidad de autorrealización: constituye la tendencia del hombre de ser lo que es capaz de ser, como crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción

Maslow afirmó: “Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser”.



Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: psicologiymente.com (García-Allen, J., s.f.)

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, esto es, que no se puede pasar a la siguiente hasta que no se hayan satisfecho las anteriores.

4. McClelland (1961). Teoría de las necesidades aprendidas.

Su teoría describe cuáles son las necesidades que auténticamente movilizan a las personas relacionadas con su superación personal. Distingue tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: se trata del impulso de obtener éxito y destacar, de conseguir metas personales en sí, más que por las recompensas.
- Necesidad de poder: necesidad de influenciar y controlar a otros, de prestigio y de status.
- Necesidad de afiliación: el deseo de mantener relaciones interpersonales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo.

Estas necesidades pueden definirse como características de la personalidad y tienen influencia en el desempeño laboral, ya que unir las metas organizacionales con las individuales favorecen la optimización del esfuerzo en la dirección deseada por la empresa.

5. Vroom (1964) Teoría de las expectativas.

Para Vroom, un individuo se comportará de determinada manera según la creencia (expectativa) de que una acción concreta siempre va seguida por la recompensa deseada (valencia) una vez que la acción se ha completado (instrumentalidad).

- Expectativa: es el convencimiento de la persona de que su esfuerzo producirá el efecto deseado. Depende mucho de la percepción que tenga la persona de sí misma.
- Instrumentalidad: es la creencia de la persona de la valoración y recompensa que recibirá al realizar el trabajo.
- Valencia: es el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel depende de la persona y puede cambiar a lo largo del tiempo.

6. Herzberg (1966). Teoría Bifactorial o de los Dos Factores.

Para Herzberg, la relación de un individuo con su trabajo es básica, y que de su actitud hacia ese trabajo podía determinar el éxito o el fracaso del individuo.

A partir de un muestreo que hizo con trabajadores de diferentes empresas de diversos sectores y niveles directivos, dedujo que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de los que provocan insatisfacción.

Con este estudio fundamenta dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- Factores higiénicos: son aquellos que evitan el descontento. Si no existen dan lugar a la insatisfacción, pero no son motivadores *per se*. Son extrínsecos y tienen que ver con el entorno del puesto de trabajo, como, por ejemplo, el salario, el status, la seguridad, las condiciones de trabajo, el control, etc.
- Factores motivadores: son los que de verdad motivan. Son intrínsecos y están relacionados con el contenido del puesto de trabajo como el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción o los logros, entre otros.

7. Locke (1968) Teoría del establecimiento de metas.

Según Locke, la intención de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y este modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Hay una serie de factores que deben de tenerse en cuenta para la consecución de las metas:

- Definir la meta: se ha de conocer la meta y los medios para conseguirla.
- Participación y aceptación: la participación de los trabajadores para establecer los objetivos incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento. Ha de existir acuerdo sobre lo que se desea realizar, lo que hace que los trabajadores se sientan comprometidos con ellos.
- Dificultad: las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben suponer un reto, pero no han de ser inalcanzables. Siendo aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos, los objetivos difíciles conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles.
- Especificidad: cuanto más concreto sea el objetivo, más fácil será aunar los esfuerzos de todos para alcanzarlo. Los objetivos de tipo general son poco adecuados.
- La retroalimentación: mejor desempeño cuando el trabajador es valorado y reconocido respecto a lo bien que lo está haciendo. Cuando la retroalimentación es autogenerada es un motivador más poderoso que la generada externamente.

8. McGregor. Teoría X y Teoría Y.

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista contrapuestos de ver al individuo: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y, de la que era su defensor. Según él, la concepción que los administradores tengan sobre las personas serán las que condicionen su estilo de dirección.

Las principales características de estas teorías son:

Teoría X:

- A los trabajadores les disgusta el trabajo como algo innato en ellos y sienten aversión hacia él.
- Se deben aplicar medidas, como los castigos, las sanciones y las amenazas, a los trabajadores, con el fin de que cumplan con los objetivos de la organización.
- El carácter del empleado y sus objetivos personales son contrarios a los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores no quieren tener que tomar decisiones o tener responsabilidades, no muestran tener ambiciones, ni deseos de crecimiento laboral y prefieren ser dirigidos, ya que su principal deseo es tener seguridad en el ambiente de trabajo.

Teoría Y:

- El trabajador puede considerar el trabajo como algo muy natural y que puede ser comparado con un juego placentero o un momento lúdico.
- El trabajador, si está comprometido con los objetivos, mostrará una actitud de autocontrol y autodirección.
- El control, el castigo o la sumisión no son los medios utilizados para fomentar el rendimiento de los empleados.
- Las responsabilidades pueden ser asumidas por los trabajadores. Esperan mejorar su rendimiento y destacar en la empresa.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras no sólo es dispersa en los trabajadores de los puestos administrativos, también lo es de toda la población.

Las implicaciones motivacionales de estos planteamientos se pueden expresar dentro de la teoría de la motivación de Maslow. La Teoría X supone que las necesidades inferiores dominan a los individuos y la Teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.

9. Nuevas tendencias: motivación 3.0

Se puede definir Motivación 3.0 como la evolución de la motivación 2.0 que deja atrás a la motivación extrínseca y transaccional y se centra en la motivación intrínseca, donde se da más importancia a la finalidad y el propósito. Se centra más en la motivación que parte desde dentro de la persona, del contenido del trabajo y del propio propósito de ese trabajo y de la organización.

Revisamos algunas aportaciones de sus defensores:

1. Daniel H. Pink

Este experto en comunicación política y económica lanza el reto de dejar atrás esa ideología perezosa y peligrosa de recompensas y castigos de la motivación 2.0. que él llama “el palo y la zanahoria” de su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, que es la biblia donde predica su filosofía.

También nos dice que cuando quieras motivar a tu equipo, nos aseguremos de que la «compensación base» es justa y correcta. Según el tipo de tarea de que se trate, deberíamos optar por factores motivadores extrínsecos y/o intrínsecos.

En el apartado de su libro titula *Tipo I y Tipo X*, haciendo alusión a la Teoría X e Y de McGregor, habla de la teoría de la Autodeterminación (SDT), que defiende que tenemos tres necesidades psicológicas innatas: la competencia, la autonomía y las relaciones. Cuando están satisfechas, nos sentimos motivados, producimos y somos felices, en cambio cuando se frustran todo esto se hunde. Y es que el ser humano tiene un tercer impulso aparte de intentar sobrevivir y de buscar gratificaciones, que es el de *interesarnos*, y emerge cuando las condiciones que nos rodean lo apoyan.

Las dos conductas del título y que pueden fomentarse en un equipo, son:

- Comportamiento Tipo X. La motivación 2.0 fomenta una conducta movida por los deseos extrínsecos y se preocupa menos por la satisfacción inherente de una actividad, dando mayor importancia a las gratificaciones extrínsecas.
- Comportamiento Tipo I. Esta conducta está más nutrida por deseos intrínsecos, por la satisfacción que ofrece la realización de una tarea y menos por las gratificaciones extrínsecas.

Según Pink, la motivación 3.0, para la era de los *millennials*, consiste en motivar al colaborador a partir de tres elementos que lo motivarán a partir de su propio crecimiento:

1. Autonomía: Libertad para tomar decisiones, para desarrollar sus propuestas, para añadir valor a la toma de decisiones. Muchas empresas de tecnología aplican esta teoría, permitiéndoles a los trabajadores no solo elegir sus proyectos, sino incluso decidir en qué área va a trabajar.

2. Dominio o maestría: la motivación crece cuando el trabajador siente que es competente en alguna actividad. Eso le permite crecer, aprender y llegar a tener la posibilidad de compartir con otros sus aprendizajes. Eso sucede cuando la empresa cree en el trabajador.

3. Sentido de propósito o fines: las personas necesitan sentir que su tarea trasciende, ver que dejan huella. Para Pink, generaciones como las de los *baby boomers* y la generación X definieron el propósito como algo más íntimo e individual, pero los *millennials* buscan un impacto colectivo.

En cuanto a la aplicación de la motivación 3.0 a las políticas de compensaciones en la gestión empresarial, el enfoque del Tipo I a la motivación, no requiere ni sueldos de saldo ni una plantilla de trabajadores voluntarios, pero sí exige un nuevo enfoque sobre los Salarios / Pagas.

Pink lo llama “El zen de la compensación”, y son tres reglas básicas para potenciar ese tercer impulso de la motivación 3.0 del que hemos hablado anteriormente:

1. Asegurar la equidad interna y externa.

La equidad interna supone pagar a las personas en proporción a lo que cobran sus colegas en la misma compañía.

La equidad externa significa remunerarlas en la línea de lo que cobran los individuos que hacen trabajos semejantes en organizaciones similares.

2. Pagar mejor que la media: pagar a buenos trabajadores un poco más de lo que exige el mercado. Akerlof, premio Nobel en economía, y su mujer, también economista, Yellen, descubrieron que era la forma de atraer más talento, reducir la tasa de abandono e incrementar la productividad y la moral.
3. Aplicar medidores del rendimiento, hacerlos globales, relevantes y difíciles de trampear: utilizar una mezcla de medidas que reflejen la totalidad de un trabajo excelente a menudo podría transformar las gratificaciones contraproducentes del tipo “si/entonces” en compensaciones menos combustibles del tipo “ahora sí”.

2. Jörg Lahmann

Al igual que Pink, también habla de los tres pilares básicos de la motivación intrínseca: Tener un propósito claro, autonomía en la ejecución y cierta competencia. También habla de los factores internos y externos que entran en juego y de las estrategias y las herramientas necesarias para su aplicación.

Escribe en su libro *La empresa motivada (2019)*, que hay que crear un entorno que permite atraer a las personas adecuadas que se sienten motivadas en este entorno creado.

Para ello propone:

- Eliminar el máximo de los factores que desmotivan, como: micromanagement, falta de atribución del logro, inseguridad laboral, líderes flojos, mala comunicación, compañeros tóxicos, salario por debajo del mercado.
- Crear o fomentar los factores que motivan.

Destaca que hay dos tipos de motivaciones: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Lo que se ha trabajado mayoritariamente en las empresas es más bien la motivación extrínseca con recompensas (dinero), entorno (actividades) o

reconocimiento. Y está bien hacerlo, pero no poner en ellos el mayor desempeño. Aunque sea más fácil, lo hayamos aprendido desde siempre (recompensa/castigo) o los trabajos fueran más rutinarios, esta motivación rápidamente pierde su efecto. La motivación intrínseca es la que hace que las personas se sientan más contentas, quieran permanecer en la empresa y trabajen mejor.

Los tres pilares de la motivación intrínseca propósito, autonomía y competencia, se construyen introduciendo 11 disciplinas para tener unos cimientos sólidos y un personal intrínsecamente motivado:

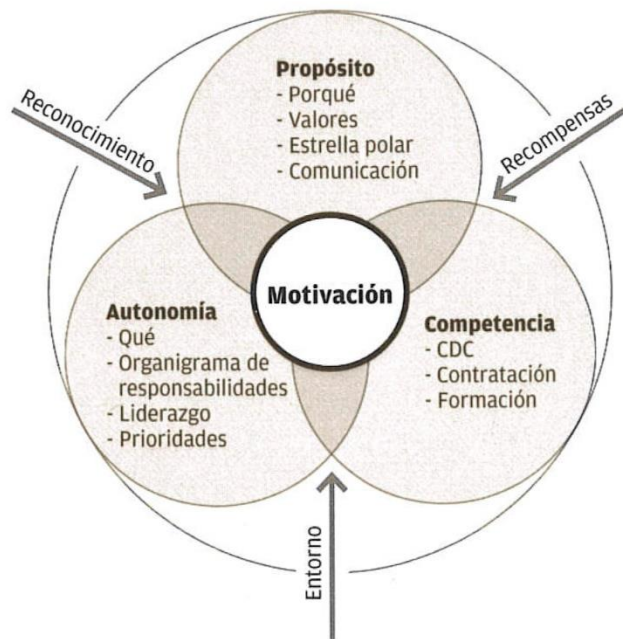


Figura: Modelo de la empresa motivada

Fuente: Libro La empresa motivada (Lahmann, J., 2019)

El esquema o modelo que se propone se basa en:

- Propósito: dotar de un porqué a la empresa, tener una “Estrella Polar” o gran meta, tener una óptima comunicación y definir y fijar los valores de la empresa.
- Autonomía: todos deben saber quién es responsable de *qué*, tener un estilo de liderazgo adecuado, tener sus grandes prioridades o rocas, como Lahmann las llama, trimestralmente o a corto plazo y tener un organigrama de responsabilidades.
- Competencia: CDC, que son las siglas de: **C**omprender que hay que hacer, **D**esear hacerlo y tener **C**apacidad para ello, formación para mantener el CDC en el futuro. Y, por último, pero no por ello menos importante, la contratación: contratar a la persona idónea para un puesto. No al mejor candidato, aunque no sea el idóneo.

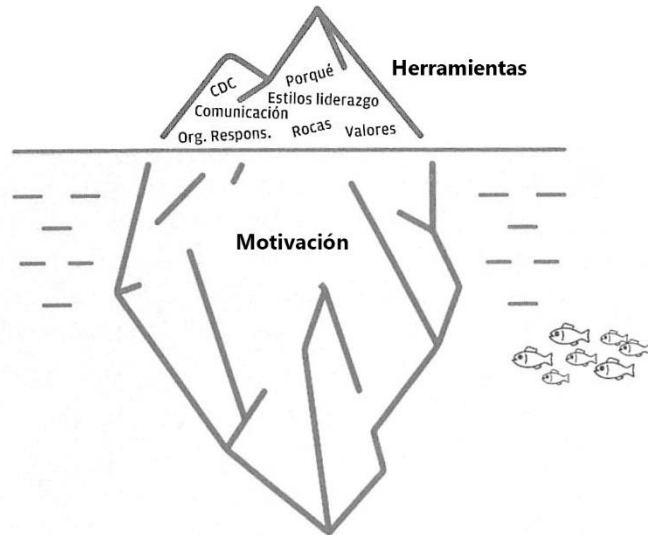


Figura: Iceberg de la motivación

Fuente: Libro La empresa motivada (Lahmann, J., 2019)

- Las 14 herramientas (11 de la motivación intrínseca y 3 de la motivación extrínseca): son parte visible de la motivación, la superficie sobre la que se trabaja. Lo que realmente se va a conseguir con ello está por debajo de la superficie y es lo que cuenta: la motivación de las personas.

Y estas herramientas, para que sean efectivas, las hay que dependen de un cierto orden en su aplicación, el cual sería:

1. El organigrama de prioridades
2. El CDC
3. Definir prioridades (Establecer objetivos a corto plazo: “las rocas” como él los llama)
4. Definir los valores
5. Identificar y comunicar el porqué
6. Definir y comunicar el porqué
7. Fijar la estrella polar
8. La comunicación
9. La contratación

Y las que se pueden introducir en cualquier momento, en el orden que se prefiera:

10. El reconocimiento.

11. El entorno (adecuado)
12. Las recompensas (bien planteadas)
13. El estilo de liderazgo
14. La formación

- Motivación: es intangible. Lo que no es visible. Todo aquello que nos impulsa a conseguir lo que nos proponemos (objetivos) y a satisfacer nuestros deseos.

3. Csikzenmihaly

Este un psicólogo húngaro-americano, cuyo campo de investigación son los aspectos positivos del pensamiento, ha destacado por su trabajo acerca del optimismo, de la felicidad, la creatividad, la motivación intrínseca, la responsabilidad, el bienestar subjetivo y la diversión, pero es más famoso por su creación de la *Teoría del Flujo*, por el trabajo que ha realizado durante mucho tiempo acerca de ese tema, y aquí lo vamos a tratar desde el punto de vista de la motivación intrínseca, aplicada al trabajo.

Dice que el dominio empieza por la "fluidez": experiencias óptimas que se dan cuando existe sintonía entre los retos que afrontamos y el nivel de nuestras capacidades y a ello se debe el concepto de "flow" (de su libro *Fluir, la psicología hacia la felicidad* en 1990).

A lo largo de sus estudios recogió aquellas muestras de las mejores experiencias que las personas habían vivido y que mejor recordaban y que, por tanto, eran las más satisfactorias. A esas experiencias autotélicas y a esos momentos óptimos los llamó estados de "flow" o de fluidez, y puede describirse como un estado en el que la atención, la motivación y la situación se encuentran, dando como resultado una especie de armonía productiva o retroalimentación.

Lo importante en el flujo era que la relación entre lo que esa persona tenía que hacer y lo que resultaba, había sido perfecta. El equilibrio producía un grado de concentración y satisfacción que fácilmente superaba otras experiencias más cotidianas. Y la gente los vivía con tanta intensidad y se sentía tan al mando, que su conciencia de tiempo, lugar e incluso de ellos mismos, desaparecían. Por supuesto, eran autónomos y estaban comprometidos.

Los entornos de trabajo adecuados complementan las actividades diarias (más rutinarias y desmotivadoras intrínsecamente) con tareas "*Ricitos de oro*", como las llama D.H. Pink en su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* (zona dulce en la que las tareas no son ni muy fáciles, ni muy difíciles), que son imprescindibles para alcanzar un estado de fluidez y llegar al dominio.

Denomina autotélicas a aquellas personas con motivaciones intrínsecas quienes por su naturaleza pueden mostrar un sentido de propósito y curiosidad. Esto sería lo opuesto

de tener motivaciones extrínsecas, donde prevalecerían como fuerza motivacional factores como el confort, el dinero, el poder o la fama.

Csikszentmihalyi apunta que la productividad de las personas en el ámbito laboral puede verse afectada por la valoración que ellas hagan sobre si una determinada tarea es apremiante o no. El trabajo autotélico, bastión de la teoría del flujo, implica la ausencia del estrés y el deleite por trabajar, producir y crear. Ese estado ideal fácilmente se ve contrariado cuando en el entorno aparecen factores estresores como la sobrecarga laboral, los plazos cortos para entregar tareas y la amenaza latente de ser despedido del trabajo. Sin embargo, mientras exista autoconfianza y las aptitudes estén en consonancia con el reto laboral, el individuo podrá mejorar su desempeño, permitiendo configurar el estado de flujo propio del autotelismo.

4. Frederic Laloux

El belga Frederic Laloux, conocido socio de la consultora estratégica McKinsey. Laloux estaba desmotivado y cansado de su trabajo, y por ello en 2011 decidió dejar su puesto para investigar si existía alguna forma de mantener a los empleados motivados en sus oficios. La meticulosa investigación le llevó dos años y medio. En ella se dedicó a buscar empresas en las que el equipo humano trabajara con pasión y ganas.

Fruto de esta investigación, publicó su libro *Reinventar las organizaciones*, (2015), donde plantea que un nuevo nivel de consciencia humana está surgiendo, así como un nuevo enfoque, no jerárquico y con más sentimiento de las organizaciones. Ve una nueva forma de organizaciones que van tomando forma igual que el desarrollo humano que él ha llamado "*Teal*" y que está relacionado con el estadio más alto de la pirámide de las necesidades de Maslow, de autorrealización, e implica soltar el ego y los miedos en favor de la confianza. Trata de demostrar que es posible evolucionar hacia modelos organizativos que nos generen un mayor bienestar a las personas y también una estabilidad económica para las empresas.

En una de las cosas que se centra Laloux, es en caracterizar los diferentes estadios y su modelo organizativo con un color. Todo ello teniendo la teoría integral o *Teal* presente.

Frederic Laloux se basó en un estudio de Ken Wilber donde el ser humano ha ido dando diferentes saltos evolutivos a lo largo de la historia para llegar a la forma de organización empresarial *Teal*. Plantea el marco conceptual de la evolución de las organizaciones, las etapas y los paradigmas que sientan sus bases, así como los límites y los avances de cada tipo de empresa.

Usó un color distinto para cada modelo organizacional según su estadio, y tenemos que decir que *Teal* quiere decir esmeralda o jade en inglés, haciendo alusión, posiblemente, a su color y a su valor simbólico. Hizo patente que este tipo de organización es la mejor para el momento social y económico en el que nos encontramos, debido a que permite sacar todo el potencial de los trabajadores de las empresas, aportando un nuevo enfoque en la gestión del personal de las mismas.

EVOLUCIÓN HACIA EL MODELO TEAL

<p><i>Organizaciones NARANJA</i> La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales • Escuelas privadas concertadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Responsabilidad • Meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Una máquina
<p><i>Organizaciones VERDES</i> Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento para lograr una motivación extraordinaria de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones impulsadas por la cultura (Por ej. Southwest Airlines, Ben & Jerry's...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Cultura impulsada por valores • Modelo de grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • La familia
<p><i>Organizaciones TEAL</i> ?</p>	<p>?</p>	<p>?</p>	<p>?</p>

Tabla las diferentes organizaciones actuales, según Laloux

Fuente: Libro Reinventar las Organizaciones (2015)

Las organizaciones *Teal* se basan en la autogestión en su estructura organizativa y su gestión, la plenitud de las prácticas y procesos de recursos humanos y el proceso evolutivo.

3.1.2. Factores motivacionales de la empresa: motivación extrínseca y motivación intrínseca.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca es aquella que se produce a través de factores que vienen desde fuera del individuo. Es un estímulo externo el que mueve a la persona a la acción. Generalmente son factores de presión emocional o económica.

Los intentos de motivación externa siempre son un intento de controlar a la persona. Esto se aplica tanto en el trabajo como en la vida personal, con los amigos, la pareja o los hijos. Siempre reflejan una diferencia de poder entre la persona que quiere o debe motivar y la persona a la que va dirigida la acción.

El incentivo es un instrumento para que una persona haga algo. Puede ser tangible, como el dinero o intangible, como un diploma o reconocimiento., y se entregan generalmente después de la tarea o del resultado esperado. El estímulo de realizar la

tarea proviene de la promesa de una recompensa, que sólo está relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo, como salario, condiciones de trabajo, circunstancias físicas y sociales, relaciones interpersonales, políticas y estructuras administrativas o seguridad en el empleo, entre otras.

Estos factores extrínsecos es lo que Frederick Herzberg denominó higiénicos, para mostrar su carácter preventivo y enseñar que se destinan para evitar fuentes de insatisfacción cuando son óptimos. Funcionarán siempre que el trabajador no los posea, lo desee y sienta que puede tenerlos (si ya los tiene, no serán motivantes).

La motivación extrínseca se usa mucho porque es muy cómodo para la persona que lo controla: no tiene que pensar en las causas de la desmotivación.

Suele asociarse a los objetivos y a los premios, pero está destinada a desaparecer en el tiempo.

Los factores de la motivación extrínseca suelen funcionar muy bien para tareas rutinarias, son fáciles de aplicar, tienen un efecto rápido e inmediato y la persona que los crea tiene el control.

A veces, el resultado puede ser peor que el obtenido sin recompensa, como demostró el psicólogo Karl Drunker en 1930 con su famoso experimento de la vela, con el que concluyó que cuanto mayor era el incentivo, peor eran los resultados⁶, que se ponga el foco en la conseguir la recompensa y no en la tarea en sí, y si se quita la recompensa la motivación desciende bastante.

Veamos una clasificación de ellos:

- Factores: confort, dinero, poder, fama, elogio, dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso y promoción, buenas condiciones de trabajo y participación en la toma de decisiones.
- Recompensas tangibles: tales como pagos, promociones (o castigos)
- Factores higiénicos: el salario, el status, la seguridad, las condiciones de trabajo, el control, el entorno, etc.
- Recompensas intangibles: alabanza o elogio en público, reconocimiento.

Motivación intrínseca

Es la que viene de nosotros mismos, emerge de nuestro interior con el fin de satisfacer nuestros deseos de autorrealización y crecimiento personal. Está dirigida a explorar, aprender y a obtener recompensas internas satisfactorias.

En la motivación intrínseca es la propia tarea la que la provoca por el propio placer de realizarla, se está disfrutando mientras se está haciendo. No hacen falta estímulos externos como recompensas o premios.

⁶ Jörg Lahmann (2019) La empresa motivada, p. 20, Editorial Libros de Cabecera.

Según muchas teorías psicológicas, cuando un individuo está motivado intrínsecamente tiene más probabilidades de mantener dicha motivación en un nivel alto y lograr de esta manera sus objetivos.

En el ámbito laboral hace que el trabajador fije su interés por el trabajo que desempeña, teniendo un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas. Además, incita a la creatividad. Está vinculada a la productividad, si bien, no es tan evidente. Con ella, el individuo no se limita a cumplir con los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace, poniendo en ello gran parte de su desempeño, lo que bien dirigido, incrementaría la productividad y alcanzaría un tipo de motivación que mueve a trabajar en beneficio de los demás, de manera que su trabajo trascienda buscando el bien común, como es el caso de la Wikipedia, donde las personas que trabajan en ella no reciben ningún tipo de remuneración económica ni material, sino por el placer de trabajar en para los demás.

La persona si es buena realizando determinadas tareas, se sentirá más realizado porque obtendrá buenos resultados. Mientras que, si no se le da bien, su motivación bajará. Resumiendo, se trata de un tipo de motivación laboral directamente relacionada con nuestro nivel de satisfacción personal.

El psicólogo Steven Reiss realizó un estudio para determinar qué define nuestra motivación intrínseca y descubrió 16 deseos básicos que rigen prácticamente todos nuestros comportamientos: aceptación, curiosidad, comer, familia, honor, idealismo, independencia, venganza, orden, actividad física, poder, romance, ahorrar, contacto social, posición social, tranquilidad.

Estos factores son todos básicamente intrínsecos, representan cómo somos interiormente, y son iguales tanto en el mundo personal como en mundo laboral.

En un estudio, de la observación de estudiantes universitarios, se descubrió que para que hubiera una motivación en ellos debían de darse tres condiciones que son: interés en dominar un tema o un propósito; tener un control sobre los resultados, lo que es que haya autonomía; y poder alcanzar las metas, es decir, que haya la necesaria competencia.

Por todo lo expuesto a lo largo de este trabajo, podemos decir que los tres pilares de la motivación intrínseca son: propósito, autonomía y competencia.

A parte de los ya mencionados, podemos nombrar otros factores intrínsecos como el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la satisfacción, la promoción o los logros.

Comparativa entre motivación intrínseca y extrínseca

Los factores extrínsecos no tienen un impacto real y duradero en la motivación de las personas como los intrínsecos, que son los que de verdad cuentan.

Para una misma tarea puede haber múltiples factores motivadores de ambos tipos. A veces necesitamos una motivación extrínseca para empezar una actividad y otras intrínseca para continuar con ella.

En realidad, no son motivantes excluyentes, ya que una misma actividad puede llevarse a cabo con la combinación de diversas motivaciones, entre ellas distintas extrínsecas (ej.: dinero) e intrínsecas (ej.: satisfacción).

3.1.3. La Motivación 3.0.

Factores o variables motivacionales de la motivación 3.0:

- Autonomía y autogestión

Entendemos autonomía como libertad para dirigir nuestras vidas, nuestro deseo de autodirigirnos, y no por ello se menoscaba la responsabilidad. La autonomía no es independencia, no refleja el individualismo. Se puede ser autónomo e independiente al mismo tiempo. Nuestro estado por defecto es ser autónomos y autogestionarnos.

Para Pink, la autonomía es la libertad para tomar decisiones, para desarrollar sus propuestas, para añadir valor a la toma de decisiones. Muchas empresas de tecnología aplican esta teoría, permitiéndoles a los trabajadores no solo elegir sus proyectos, sino incluso decidir en qué área va a trabajar.

La Motivación 3.0 presupone y parte del supuesto que la gente quiere ser responsable, y asegurarse de que tienen el control sobre su trabajo o tarea (lo que hacen en él), su tiempo (cuando lo hacen) su técnica (cómo lo hacen) y su equipo (con quien lo hacen), es un camino hacia ese fin.

La sensación de autonomía tiene un poderoso efecto sobre el rendimiento y la actitud individuales.

La autonomía sobre el trabajo es un aspecto básico de la capacidad de crecer, y los buenos líderes lo tienen asumido.

- Dominio profesional (fluidez, creatividad, aprendizaje)

Entendemos dominio o maestría como la práctica deliberada para dominar la disciplina por la que tenemos vocación. Es nuestra necesidad de mejorar y perfeccionar lo que hacemos. Es el camino hacia la realización personal. El dominio es lo que puede transformar el trabajo en un juego. Nos ayuda a desarrollar nuestra creatividad a la hora de desempeñar nuestro trabajo.

Mientras la Motivación 2.0 requería obediencia, la Motivación 3.0 exige compromiso. Solo a través del compromiso podremos alcanzar el dominio, mejorando en aquello que realmente importa. Y la búsqueda del dominio se ha vuelto esencial para encontrar nuestro camino dentro de la economía actual.

El dominio empieza por la "fluidez": experiencias óptimas que se dan cuando existe sintonía entre los retos que afrontamos y el nivel de nuestras capacidades. El psicólogo húngaro Mihaly Csikzenmihaly es a quien se le debe el concepto de "flow" (su libro "Fluir, la psicología hacia la felicidad"). En sus estudios recogió aquellas muestras de las mejores experiencias que las personas habían vivido y que mejor recordaban y, que, por tanto, eran las más satisfactorias. A esas experiencias autotélicas ("donde la meta

es la autosatisfacción y la actividad es su propia gratificación” que dice Pink en su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*) y a esos momentos óptimos los llamó estados de “flow” o de fluidez. Y la gente los vivía con tanta intensidad y se sentía tan al mando que su conciencia, de tiempo, lugar e incluso de ellos mismos desaparecían. Por supuesto eran autónomos y estaban comprometidos.

Hay que tener mentalidad expansiva, y trabajar pese a las dificultades, utilizando metas de aprendizaje por encima de las metas (indicadores) de rendimiento. El dominio acoge el esfuerzo como una manera de mejorar algo que nos importa.

En el entorno laboral adecuado, complementan las actividades diarias y más desmotivadoras intrínsecamente con tareas “ricitos de oro”, como las llama Pink, que no son ni muy fáciles ni muy difíciles de conseguir.

- Finalidad y propósito de empresa.

Entendido como el logro de objetivos que lleguen más allá de nosotros mismos. Es nuestro anhelo de formar parte de algo más amplio que nosotros mismos.

La finalidad aporta contexto a los dos elementos anteriores. La persona autónoma y que demuestra maestría rinde a niveles muy altos, y si lo hacen al servicio de unos objetivos superiores, pueden lograr todavía más.

Los seres humanos, por naturaleza buscan la finalidad: una causa más grande y duradera que ellos mismos.

La motivación 2.0 se centra en la optimización de los beneficios. En la Motivación 3.0, la optimización de finalidad está teniendo lugar junto a la optimización de los beneficios como aspiración y principio de guía.

Este cambio, que busca acompasar la optimización de beneficios con la optimización de finalidades, tiene el potencial de rejuvenecer nuestras empresas y reconstruir nuestro mundo.

Existen investigaciones y estudios de seguimiento de la consecución de las aspiraciones y metas de graduados de escuelas de negocio americanas, cuyos resultados muestran que la mayoría tienen aspiraciones extrínsecas (riqueza, elogios, fama) frente a metas de finalidad. La mayoría han conseguido esas aspiraciones extrínsecas, aunque, sin embargo, la mayoría afirma que no son felices y sufren de trastornos de ansiedad. Conclusión, debemos saber elegir nuestras metas y finalidades.

3.2. Aplicación de factores motivacionales en la gestión de las organizaciones

En esta parte nos centraremos en la manera de aplicar los conceptos de la motivación. Para ello trataremos de vincular la teoría con la práctica, y ver de qué forma podemos aplicar las teorías de la motivación con su aplicación en la gestión de las organizaciones.

Por un lado, tenemos las teorías de las necesidades, de las cuales hemos analizado la jerarquía de las necesidades de Maslow, la de los dos factores de Herberg:

motivación e higiene y la de las tres necesidades de McClelland. Probablemente la que más peso tenga sea ésta última, especialmente lo relacionado con el logro y la productividad.

Otra teoría es la de la fijación de metas, de Locke, donde las metas claras y difíciles llevan a los trabajadores a mayores niveles de productividad.

Y, por último, la teoría de las expectativas de Vroom, que se enfoca en las variables del desempeño. Aporta una visión importante sobre la productividad de los trabajadores, su ausentismo y rotación.

Por otro lado, tenemos las nuevas tendencias, la motivación 3.0, con:

- Pink, que nos habla en su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, de los tres pilares de la motivación 3.0: propósito, maestría y autonomía de su teoría "Drive".
- Lahmann con su libro *La empresa motivada* (2019), en el que también habla de los tres pilares básicos de la motivación, de los factores internos y externos que entran en juego, de qué hacer para tener a su plantilla motivada y cómo hacerlo para que esto produzca un impacto y propone una serie de estrategias y de herramientas que para que sean efectivas, unas las hay que aplicar en cierto orden, y otras se pueden introducir en cualquier momento.
- Czmehmalahmiji con teoría del flujo, recogida en su libro *Fluir*, la psicología hacia la felicidad, donde dice que el dominio empieza por la "fluidez": experiencias óptimas que se dan cuando existe sintonía entre los retos que afrontamos y el nivel de nuestras capacidades, y da por supuesta la autonomía y el compromiso.
- Laloux, habla del modelo de organización Teal en su libro *Reinventar las organizaciones*, donde los tres pilares de estas empresas son la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo, el equipo humano es el protagonista, y priorizan la intervención de los empleados en la toma de decisiones y los motivan para potenciar la creatividad de cada uno de ellos.

3.2.1. La motivación y otros conceptos afines en la gestión del talento: cambio en las organizaciones

- **Motivación laboral: consecución de objetivos y satisfacción de expectativas y necesidades.**

Hemos dicho anteriormente que la motivación laboral es la fuerza que estimula al trabajador para alcanzar unos objetivos y conseguir satisfacer sus expectativas y necesidades a través del desarrollo de su trabajo.

Podríamos decir que es cualquier cosa, factor o variable que a una persona le impulsa a cumplir sus objetivos y satisfacer sus expectativas y necesidades en el ámbito laboral

En todo caso, la motivación es la energía que inicia y mantiene nuestra acción. El resultado esperado del proceso de motivación siempre es un comportamiento. En el contexto laboral, los comportamientos que las organizaciones desean obtener de los profesionales son, mayormente, atraer a los mejores para que entren en la empresa,

que tengan una vinculación con la misma, y se comprometan de tal modo que permanezcan ella, teniendo una productividad con la que consigan un desempeño excelente, que innoven, aporten sus ideas y creatividad, con conductas laborales cívicas.

- **Gestión del talento: desempeño del trabajo actual, potencial futuro y compromiso.**

El objetivo de las políticas y sistemas de gestión del talento es atraer a personas talentosas y sostener su compromiso para contribuir al logro de resultados superiores. Una vez que dicho profesional se ha incorporado a la empresa, ponemos las expectativas sobre su comportamiento y sobre su compromiso.

Las empresas quieren empleados con talento comprometidos. El compromiso es un estado psicológico de apego e identificación con la organización que induce al empleado a alinear su comportamiento con sus prioridades y metas, contribuyendo con sus capacidades a alcanzar la misión de la empresa o institución.

Para que exista compromiso es necesario que exista un equilibrio entre la motivación (disposición y esfuerzo de los empleados) y la satisfacción (recompensas organizacionales). Esto significa, conseguir que los trabajadores estén motivados y se sientan felices, o al menos satisfechos, en su trabajo. Para ello es necesario establecer recompensas en consonancia con sus verdaderas expectativas, lo que requiere conocimiento de su perfil de motivos, sus intereses y sus necesidades actuales.

- **Resultado para la empresa: motivación, desempeño y productividad.**

Numerosos estudios avalan que un trabajador motivado dentro de una organización genera ambientes de confianza que ayudan a que éste ponga en práctica sus conocimientos, capacidades y habilidades para un mejor desempeño de su trabajo, y no hay que dejar de lado los objetivos de la empresa que, entre otros, está que su productividad aumente exponencialmente.

- **Resultado para las personas: Felicidad en el trabajo, Satisfacción laboral y Clima laboral.**

El sueldo, en la mayoría de los casos, ya no es una prioridad, sino un factor más, por lo que hay que cuidar al trabajador para lograr atraerlo y retenerlo. Para ello se intenta que el trabajador se sienta feliz, satisfecho y con un buen clima laboral

La felicidad en el trabajo es el bienestar de los empleados en la empresa a través de un buen clima laboral, un cómodo espacio de trabajo, motivación, oportunidad de desarrollo profesional y reconocimiento del trabajo. La felicidad laboral es una forma de fomentar la productividad. Si la felicidad de los empleados no estuviese vinculada con la productividad, las organizaciones probablemente no se preocuparían por ello.

La satisfacción laboral se ha demostrado que está directamente relacionada con disfrutar del trabajo que haces, sentirte orgulloso de la empresa y trabajar con gente con la que exista una buena relación. Puede que no sea para siempre, ya que las personas, igual que los puestos de trabajo, evolucionan.

Locke (1976), define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo derivado de la sensación que adquiere el individuo con respecto a sus experiencias profesionales. Esto quiere decir que, la satisfacción se obtiene debido a ciertos factores que producen un grado de bienestar dentro del propio individuo, como el de la pertenencia a un grupo, las condiciones económicas y sociales o el reconocimiento del trabajo bien hecho.

También se identifica con otros factores motivacionales como el trabajo en sí, el compañerismo, la retribución e incentivos, la promoción dentro de la organización o las condiciones ambientales de trabajo, y está determinada por una serie de actitudes básicas que afectan a los individuos con respecto a su relación en el trabajo.

Los trabajadores para sentirse satisfechos, tienen la necesidad de cubrir una serie de necesidades, y tienen el deseo de triunfar profesionalmente y eso, le lleva a alcanzar un mayor grado de satisfacción laboral.

Las influencias en la satisfacción incluyen el medio ambiente, la higiene, la seguridad en el lugar de trabajo, el estilo de gestión y la cultura, la participación de los trabajadores, el empoderamiento y el trabajo por cuenta propia de los grupos, entre muchos otros.

El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo. En función de este y los medios que este ofrece, un empleado podrá desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento.

Hay factores que afectan al clima laboral, y que pueden ser variables, como las características del trabajo, las características individuales del empleado y las características del entorno de trabajo. Poseer un buen clima en la empresa únicamente tiene ventajas que repercuten, directa e indirectamente, en la empresa y sus empleados, como, por ejemplo incrementa la productividad, reforzar la satisfacción laboral, facilitar la motivación de los empleados, despertar la creatividad o facilitar el trabajo en equipo.

Martin E.P. Seligman formula *La Teoría del Bienestar* en la que identifica todo aquello que un ser humano libre y consciente persigue para alcanzar su bienestar, desarrollando al máximo su potencial, buscando de la felicidad. El propio Seligman cambia el objeto de estudio con esta teoría, pasando de estudiar la felicidad (1999), recogida en su libro *La auténtica felicidad*, a estudiar el bienestar (2010), donde da cuenta de ello en su libro *La vida que florece: una nueva concepción visionaria de la felicidad y el bienestar* (2011).

- **Cambio hacia nuevos paradigmas empresariales: organizaciones centradas en las personas.**

Según una encuesta de Gallup, empresa estadounidense de análisis y asesoría que hace informes sobre el estado del lugar de trabajo mundial, y a la que ya hemos hecho mención anteriormente, el 85% de los trabajadores de todo el mundo admite que su trabajo no le satisface y que no se siente comprometido ni identificado con el mismo. Es una cifra que no deja indiferente a nadie.

Para conseguir revertir este dato y que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados en su trabajo, es imprescindible que las empresas entiendan que vivimos en

una época muy cambiante a nivel económico y social, acrecentado por la situación actual en la que nos encontramos. Es necesario modificar los modelos organizacionales actuales hacia otros que respondan a las necesidades de nuestro tiempo.

Las compañías que ya se están dirigiendo hacia un nuevo paradigma empresarial coinciden en que hay que considerar a las personas como las protagonistas dentro de la gestión de cualquier organización. Esto se aplica a los clientes y, en mayor grado, a los trabajadores.

En este trabajo estudiamos este proceso de cambio de las organizaciones hacia organizaciones centradas en la motivación de las personas en 3 niveles:

1 Principales procesos o palancas de gestión empresarial.

2 Principales modelos o paradigmas de gestión organizativa.

3 Prácticas de gestión de recursos humanos.

3.2.2. Procesos y herramientas o palancas de gestión empresarial centradas en la motivación de las personas

Varias herramientas importantes de gestión empresarial centradas en la motivación de las personas son la aplicación de: el liderazgo emocional, el trabajo en equipo y la cultura organizacional basada en valores.

- **Liderazgo emocional**

Los estilos de liderazgo tienen un impacto muy grande en las empresas. De cómo se aplique un estilo u otro puede afectar en gran medida a su ambiente de trabajo. Estudios de un grupo de investigadores en torno a McClelland calculó este impacto económico y concluyó que hay muchos otros factores que impulsan el rendimiento económico de la empresa, pero que el ambiente de trabajo era uno de los más relevantes.

Hasta hace muy poco, no existían estudios ni análisis científicos sobre estilos de liderazgo y cómo comportarse como un buen líder y generar un buen ambiente laboral, hasta que Daniel Goleman hizo un análisis del caso de más de 3.500 ejecutivos de todo el mundo, donde sacó una serie de esclarecedoras conclusiones, publicadas en su artículo *Leadership That Gets Results* en la Harvard Business Review⁷.

De estos estudios se puede decir que el concepto de Liderazgo emocional lo acuñó Daniel Goleman: la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, y ambas son esenciales para el éxito empresarial.

Liderazgo emocional es la capacidad de un manager, o persona en una posición de poder respecto a sus trabajadores, de comportarse apropiadamente dependiendo cada empleado y de la situación, y de responder a las necesidades emocionales de los

⁷ <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

mismos. Se pueden comprender, clasificar y controlar sus propios sentimientos. Estas destrezas requieren un alto grado de autorreflexión, empatía e inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es la capacidad de entender y manejar las propias emociones y las de las personas que nos rodean. Las personas que poseen un alto grado de inteligencia emocional conocen sus sentimientos, lo que significan sus emociones y cómo pueden afectar a otras personas.

Según Daniel Goleman, hay cinco elementos clave de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Cuanto mejor se desenvuelva en cada una de estas áreas, mayor será su inteligencia emocional.

Por sus muchas aplicaciones en el mundo laboral y por ser un tema muy relevante para el trabajo, rápidamente se convirtió en un tema popular en administración, liderazgo, recursos humanos, capacitación y desarrollo, y comportamiento organizacional.

La influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo, según Goleman, tiene cinco componentes distintos pero complementarios:

- Autoconciencia: reconocimiento de las propias emociones
- Autocontrol: las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos son más capaces de crear ambientes de desarrollo y confianza.
- Conciencia Social: reconocimiento de las emociones de los demás
- Autogestión: capacidad de gestionar las propias emociones
- Habilidades Sociales: una habilidad para influenciar y manejar las emociones de los demás,

Resumiendo, el significado del liderazgo emocional es ser consciente de sí mismo, de los estados de ánimo y de las emociones de los demás, ser capaz de controlar y gestionar sus propias emociones e influir y gestionar las emociones de aquellos a los que dirige.

▪ **Trabajo en equipo**

Otra herramienta esencial de la gestión empresarial es el trabajo en equipo centrado en la motivación de las personas.

Es una estrategia corporativa que consiste en colaborar de forma coordinada, inteligente y enfocada hacia objetivos compartidos para el bien de todo el equipo. El líder del equipo es clave para organizar correctamente a las personas y mantenerlas cohesionadas y motivadas. Permitirá fomentar y optimizar la productividad en el trabajo, un mejor aprovechamiento del talento y una rentabilidad superior.

Al crear un equipo de trabajo es importante tener en cuenta varios puntos:

- Formación multidisciplinaria. Optar por perfiles variados para que dispongas de habilidades diferentes y complementarias.
- Capacidad de comunicación y escucha. El equipo precisa interrelacionarse en un clima de compromiso y confianza.

- Liderazgo. El líder del equipo además de fijar el objetivo y la dirección también cohesiona, motiva e impulsa.
- Incentivación. Preferiblemente incentivos alternativos a los económicos, como reconocimiento, *feedback*, formación, promoción, flexibilidad horaria, ventajas de conciliación y otros detalles personalizados son buenas opciones.

Los beneficios de trabajar en equipo en las organizaciones son contar con una cultura organizativa y una estrategia corporativa basada en el trabajo en equipo se traduce en productividad, rentabilidad, motivación, implicación, buena imagen y mayor capacidad competitiva.

- **Cultura organizacional**

Es otra herramienta más de gestión empresarial, centrada en la motivación de las personas. Se trata de aquellos principios que conforman la personalidad de la empresa y que asientan las bases de sus procesos y actitudes. Es por eso que cada compañía cuenta con su propia cultura organizacional.

Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa, unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, hasta la forma en que se relaciona la plantilla. Se trata del núcleo de la organización.

La cultura organizacional cuenta con dos ámbitos de actuación: el interno y el externo.

El interno tiene que ver con cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, el clima laboral de la oficina, etc., y el externo tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social, la suma de sus empleados y de la imagen corporativa que brinda fuera, a los clientes y en general. Se encuentra determinada por cuestiones como su filosofía ecológica, si participa en actividades de caridad, gubernamentales y similares.

La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente. Es justo por esa razón por lo que es clave a la hora de reclutar nuevos empleados.

Algunos componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa son:

- Las normas organizacionales
- Estructura de poder o tipo de liderazgo
- Las relaciones de la plantilla
- Los valores de la empresa

Las normas organizacionales son el componente de la cultura organizacional. Establecen las pautas, normativas y principios de la empresa en relación a diferentes aspectos. Por ejemplo, las normas, o regulación, pueden referirse a:

- El salario: hay que tener en cuenta si existen objetivos ligados a incentivos, de qué tipo, cómo se planea el aumento salarial en la progresión de carrera...

- El código de conducta: todos los comportamientos establecidos, determinadas formalidades en las reuniones, ciertas normas de cómo estar en el espacio de trabajo, etc.
- Los procedimientos operativos: por los que funciona la compañía. Por ejemplo, los métodos de producción dicen mucho de las empresas y ayudan a definir su cultura organizacional.
- La misión y visión: cuáles son los objetivos de la compañía, qué puesto pretende ocupar en el mercado o cuáles son las aportaciones que pretende dar al mundo, pues todos tienen una visión a largo plazo, un *dónde* quieren llegar y eso es fundamental.

La estructura de poder o estructura en general de la empresa es otro de los elementos que ayudan a definir la cultura organizacional, quién lidera y cómo lo hace. Incluso de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando. Queda reflejada habitualmente en el organigrama empresarial. Esta herramienta es de gran ayuda ante una nueva incorporación. Ayuda al nuevo empleado a hacerse una composición de lugar de la disposición de los roles de trabajo y también de una parte de la cultura organizacional.

Otro de los componentes básicos de la cultura organizacional son las relaciones que se tienen, y que pueden dar las siguientes:

- Relaciones verticales: entre la parte baja del organigrama y las más altas.
- Relaciones horizontales: entre personal del mismo nivel.
- Percepciones ajenas: la relación con clientes y proveedores y cómo perciben a la compañía.

Estas relaciones son las que definen cuál es el clima de la compañía, que es uno de los factores que más ayuda a distinguir a una empresa de otras. Para cuidarlas y favorecer la comunicación interna será fundamental contar con las herramientas adecuadas. En el caso de los portales del empleado y el mánager: un canal de comunicación bidireccional clave de esta relación.

De los valores de la cultura organizacional se podría decir los que la empresa considera como guía en sus dinámicas sociales. Un ejemplo son las reuniones. No todas tienen el mismo tipo de reuniones, la forma de presentar es distinta, la forma de expresarse o incluso, cómo se sienta la gente. Todo eso son normas sociales.

3.2.3 Modelos de gestión y organizativos en los que las personas motivadas son el centro del modelo

Estudiamos algunos modelos de gestión y organizativa cuyo foco son las personas:

- **Método Kaizen o de mejora continua**

La palabra Kaizen surge de la contracción de dos términos japoneses, *Kai*, que significa cambio y *Zen* que significa mejor.

Es un método japonés de productividad que permite conseguir grandes cosas con pequeños cambios en el día a día. Si bien este método se originó en las empresas japonesas, se trata de una mentalidad que no solamente hace referencia al mundo empresarial, sino que puede aplicarse de igual manera a la esfera personal para alcanzar los objetivos que uno se fije.

Surgió en los años 50 en las fábricas de Toyota y nació con el objetivo de reconstruir la industria nipona tras la guerra. Fue Taiichi Ohno quien inició este método en el marco del lean management, un principio más genérico enfocado a aumentar la calidad de la producción de una empresa a través de un proceso de mejora continua.

Masaaki Imai fue quien popularizó el sistema Kaizen en occidente en los años sesenta, cuando conoció a Taiichi Ohno. Más tarde, en 1985, fundó el Kaizen Institute con el objetivo de ayudar a las empresas a adoptar el método Kaizen, así como todas las herramientas que hoy se conocen con el nombre de Lean management.

Se trata de un proceso de evolución continua que se basa en la repetición de pequeñas mejoras en el día a día. Para que esto funcione, cada miembro del equipo debe implicarse y proponer ideas que fomenten dicha evolución. Se centra a diario en la eliminación de problemas y la optimización de los procesos de trabajo. Es, por tanto, un método sutil y progresivo, por lo que se diferencia de las nociones de “interrupción” o “revolución”, que implican cambios más violentos.

El Kaizen es más que un simple método de gestión, pues ante todo es una mentalidad. Cualquier proyecto puede considerarse como “un viaje de mil millas”, una distancia enorme que puede desanimarnos si lo que queremos es avanzar rápido, pero que basta con dividir en pequeños pasos para recorrerla sin mayor dificultad y alcanzar el objetivo final. Con este sistema se avanza lento, pero seguro.

Da prioridad a la lentitud porque se ha demostrado que la reiteración de cambios pequeños es más eficaz que un único cambio radical. Nuestro cerebro desconfía de los cambios radicales, ya que los interpreta como un peligro potencial y los rechaza. Así, para evolucionar es preferible desglosar un objetivo ambicioso en pequeñas tareas fáciles de realizar, ya que de esa forma la probabilidad de desencadenar la típica resistencia al cambio será menor y además es más probable que esas tareas fomenten en nosotros el orgullo, el placer y la motivación.

En sus libros, Masaaki Imai expone los principios fundamentales que deben adoptarse para poner en práctica el sistema Kaizen:

- Cuestionarse a uno mismo constantemente.
- No buscar la perfección, sino la mejora continua.
- Identificar la raíz de los problemas para resolverlos de manera duradera.
- Solucionar los problemas cuanto antes.
- Jerarquizar los cambios que deban ponerse en marcha.
- Implicar a todos los miembros de un equipo en la búsqueda de soluciones.

Hay varios métodos y técnicas fáciles de aplicar, que suelen dar prioridad a la repetición, la gestión visual y la colaboración, entre ellas: el método de las 5S, el ciclo PDCA o círculo de Deming, el método de “los 5 por qué”, las retrospectivas y el método Kanban.

El método Kaizen no debe convertirse en un medio para presionar a los equipos si no queremos que pierda su razón de ser. Para ponerlo en práctica de manera eficaz y respetando siempre el bienestar de los trabajadores, deben tenerse en cuenta varios principios fundamentales:

- Implicar a todos los trabajadores de la empresa, sea cual sea su posición, deben sugerir posibles cambios, ya que incluir a todos en el proceso de transformación es uno de los principios esenciales del método Kaizen. Cada persona debe proponer ideas, aceptar los cambios propuestos y participar en ellos, lo cual requiere el respeto, la confianza y una mentalidad abierta por parte de los responsables del equipo.
- Poner en marcha un programa de motivación. Los éxitos de una empresa son los de sus trabajadores, y es importante demostrarlo dándoles el reconocimiento que se merecen y recompensando a cada miembro del equipo mediante un programa de motivación. Este programa puede tomar formas diferentes, pero lo esencial es que sea justo y equitativo.

Respetar estos principios fundamentales permitirá la puesta en práctica de un sistema de mejora continua que optimice la productividad y la calidad de los productos o servicios, todo ello en unas condiciones de trabajo agradables que favorezcan la implicación real y sincera de los trabajadores.

▪ **Filosofías ágiles de trabajo en equipo**

La metodología ágil es una forma de trabajo en la que los empleados y los resultados están por encima de las jerarquías y de la burocracia, basado en el trabajo en equipo, orientación al proyecto y la gestión ágil, trata de lograr más resultados con menos costes y apostando siempre por la implicación de los trabajadores.

Este método nació en el año 2001, y es una filosofía que viene del mundo del software, fundamentado en el llamado “Manifiesto Ágil”. En un principio se concibió como un sistema de trabajo para proyectos que requerían especial rapidez, hoy la se ha convertido en una auténtica filosofía empresarial, tanto, que su aplicación es ya una realidad habitual ante la necesidad de creación de nuevos procesos que garanticen una mayor efectividad y la creación de equipos de trabajo en los que exista una mayor implicación, compromiso y motivación por parte de sus empleados.

El mercado laboral está en continuo cambio y crecimiento y los departamentos de recursos humanos son conscientes de que las metodologías ágiles son el futuro y empiezan a ser el presente. Las empresas que no otorguen al empleado el papel predominante que le corresponde, le escuche y tenga en cuenta su conocimiento e ideas, no serán capaces de adaptarse al mercado ni de crear soluciones idóneas.

Es beneficioso para las empresas el uso de las metodologías ágiles porque les permite responder más rápidamente a las demandas de los trabajadores y llevar a cabo sus proyectos acortando los tiempos de producción y mejorando su eficacia. Cuenta con plazos de entrega rápidos, centrarse en una tarea y evitar la dispersión. La clave está en dividir las tareas y fijar entregas a corto plazo.

Para implantar esta metodología con éxito es imprescindible explicar a los trabajadores los beneficios que se obtendrán con esta técnica y las razones del cambio. Gestionar las expectativas y las inseguridades que pueden provocar estos cambios en ellos es también necesario, al igual que dotarles de las herramientas adecuadas para llevar a cabo, con el máximo rendimiento, las tareas asignadas en estos nuevos procedimientos.

Los métodos ágiles dan prioridad al personal y se caracteriza por establecer una disciplina que potencie el trabajo en equipo y la calidad del trabajo en un clima idóneo.

Los métodos ágiles más usados son: Scrum, Kanban y Lean Management.

- **Great place to work**

“Un *Great Place to Work (Un Magnífico Lugar para Trabajar)* es aquel en que los empleados confían en las personas con las que trabajan, se sienten orgullosos del trabajo que realizan y disfrutan con las personas con las que trabajan”⁸ dice Michael Brush, CEO de la organización que lleva el mismo nombre, Great Place to Work (a partir de ahora lo nombraremos GPTW).

Esta organización, fundada hace más de 30 años, se dedica a realizar encuestas en las empresas para saber si son el mejor lugar para trabajar por las buenas condiciones y clima laboral que tiene para sus trabajadores bajo su propio modelo o estructura GPTW. Si reúnen los requisitos, les concede un sello acreditativo y las incluye en su lista de organización “Great Work to Place”.

Todo lo que hace GPTW está basado en más 30 años de investigación, que surge con una idea que comenzó como un proyecto periodístico, con Robert Levering, su co-fundador, y ha tenido un crecimiento acelerado este modelo hasta llegar a nuestros días. Hoy tiene presencia en más de 60 países.

A partir de 2015, con la llegada del nuevo CEO, Michael Brush, hay un modelo esencial para las organizaciones, que es el llamado *Para Todos*. En 2018 se publicó el último libro de la serie, *Great Work to Place para Todos*, escrito por él, que incorpora las últimas tendencias. Cree que es necesario agregar el componente *For All* porque convergen diferentes generaciones en un solo momento, hay aún baby boomers al mando de las organizaciones junto con generación X, millenials y la introducción de la generación Z. Un mundo lleno de diferentes actitudes y aptitudes, donde la tolerancia se vuelve esencial y sobre todo, la valorización del potencial humano, centrado en las personas, incluso, dejando edades, raza, sexo, preferencia sexual, política o religiosa aparte, para aprovechar el potencial que cada persona tiene para mejorar las condiciones de la cultura organizacional. También el liderazgo tiene que tener su misión, visión y valores,

⁸ Brush, M.C. (2018) *Great Work to Place para Todos*, p. 15, Editorial Libros de Cabecera.

que incentive e inspire a todos a formar un todo. Sin buenos líderes una empresa nunca conseguirá llegar a lo más alto.

Este modelo, para concretar la cultura organizacional, a quien da gran importancia, tiene 6 componentes, siendo la confianza y maximizar el potencial humano, los más importantes, además de unos valores con sentido, la efectividad del liderazgo, mayor nivel de innovación y el crecimiento financiero. El equilibrio de estos seis pilares debe de ser la finalidad para la cultura organizacional. Las empresas que lo logran son los mejores lugares para trabajar.

Si hay un buen lugar de trabajo en la empresa para realizar las funciones de misma, se desarrollarán mucho mejor las aptitudes de los empleados que trabajen en ella, se sentirán mucho más motivados y con ello, el rendimiento de la empresa será mucho mejor, y para los empleados, su ánimo y salud mental en el trabajo será óptima, lo que ayuda a construir una sociedad laboral íntegra y próspera.

GPTW emplea un método con dos indicadores que utilizan para escoger cada año las mejores empresas de los cinco continentes para trabajar:

- El Trust Index: (indicador clave del rendimiento), que mide el compromiso de todas las personas que forman parte de la empresa. Cuando mayor es este indicador, mayor es la perspectiva de crecimiento. Se divide en cinco indicadores: imparcialidad, respeto, credibilidad, camaradería o compañerismo y orgullo. Para los empleados las tres principales características de un GPTW son: Confianza en la empresa y los líderes, un buen ambiente de trabajo y sentirse parte de la empresa.
- El Culture Audit: analiza aspectos que van ligados a la confianza para gestionar un lugar de trabajo. Para la empresa, un GPTW, los empleados están en pleno rendimiento, el trabajo en equipo siempre está presente y se llega a los objetivos de la misma.

Para ser una empresa GPTW se deben de tener una serie de factores:

- La comunicación tiene que haberla en todas las direcciones de la empresa.
- El orgullo: la satisfacción de todas las personas que forman parte de un equipo.
- La confianza recíproca, entre el líder y los empleados.
- El buen ambiente agradable y feliz incentivará la motivación y la productividad.
- La equiparación e inclusión, donde todos se sientan igual.
- El crecimiento de los empleados, con formación y promoción que les hará sentirse motivados y a ayudar a mejorar los beneficios de una empresa.
- El lugar de trabajo debe ser un sitio espacioso, que disponga de buena luz y que sea un espacio agradable para que se sientan cómodos.
- La flexibilidad, trabajar desde casa alguna vez, flexibilidad de horarios, etc.
- La formación de los empleados para seguir aprendiendo y mejorando sus habilidades.
- La innovación, destinando parte del presupuesto de la empresa para ello.

Se marca el año 2030 como la fecha en la cual esperan que todas las personas, en todo el mundo, estén trabajando en un *GPTW para Todos*, certificado, fecha que coincide

con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible recogidos en la Agenda 2030.

Resumiendo: un *Great Place to Work* es una manera de demostrar que en una empresa hay un buen ambiente de trabajo y que sus empleados están orgullosos de trabajar en ella.

- **Organizaciones *Teal***

En el apartado dedicado a Frederic Laloux, hemos hablado ya de estas organizaciones, que son fruto de una investigación realizada por él y que más tarde publicó en su libro *Reinventar las organizaciones*, (2015), donde el ser humano ha ido dando diferentes saltos evolutivos a lo largo de la historia para llegar a la forma de organización empresarial *Teal*, que es la que está más en consonancia con la motivación 3.0, que es el tema que nos ocupa, y en la que nos vamos a centrar aquí.

El paradigma *Teal* aparece a mediados del siglo XX y ha ido creciendo poquito a poco a lo largo del siglo XXI. Se aplica de forma diferente en cada empresa, donde no existen reglas fijas a llevar a efecto, aunque hay ciertos patrones comunes en todas y cada una de las compañías que adoptan este modelo de organización.

En estos modelos organizacionales, el equipo humano es el protagonista, priorizan la intervención de los empleados en la toma de decisiones y los motivan para potenciar la creatividad de cada uno de ellos. Su forma de gestión empresarial no tiene límites, ya que su éxito radica en poder ir probando diferentes estrategias e ir mejorando exponencialmente, lo que hace que estas empresas se mantengan y fortalezcan, ya que son capaces de adaptarse a los cambios constantemente, revolucionando distintas áreas del mundo de los negocios.

Los 3 pilares de las empresas *Teal*:

- Autogestión: Se caracteriza por la descentralización, esto es, permite participar en la toma de decisiones a todas las personas implicadas en las mismas. Las empresas tradicionales están muy centralizadas y llenas de reglas porque no confían en sus empleados. Pero en las organizaciones *Teal* sí que lo hacen, y además persiguen el bien común. De esta manera es mucho más fácil que una compañía sea más ágil en un mundo tan cambiante como el actual.
- Plenitud: Los trabajadores se sienten completamente realizados, ya que la empresa fomenta un entorno en el que los empleados se sientan libres para expresarse. Así, crece el sentimiento de compromiso, la energía, la creatividad en el trabajo y la pasión por lo que hacen. Es, por tanto, posible sacar el máximo potencial a los trabajadores y lograr que desarrollen todo su talento.
- Propósito evolutivo: El propósito no es únicamente crecer y ganar más dinero, sino que las empresas tratan de definir cuál es su función en el mundo. Además, orientan a todos los miembros de la compañía hacia sus objetivos, y de esta forma logran se conviertan en metas comunes. Es ésto lo que motiva a los empleados a hacer su trabajo de la mejor forma posible.

3.2.4. Procesos y prácticas de gestión de recursos humanos con componentes motivacionales: aplicación de la motivación en la gestión de personas.

La aplicación de la motivación en la gestión de personas en las organizaciones se pone de manifiesto en el diseño de procesos de gestión de recursos humanos influidas por la motivación, y en las buenas prácticas.

- **Diseño de puestos de trabajo**

Cuando se piensa en la incorporación de nuevo personal en la empresa, siempre se quiere atraer el talento a la misma. Para hacer el reclutamiento y selección de estos “talentos”, hay que tener muy bien definido el Diseño de Puestos de Trabajo.

Para ello es necesario hacer un análisis de cada puesto en sí, lo que implica hacer una descripción detallada de las tareas que se atribuyen al mismo, determinar la relación de ese puesto con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.

Son factores esenciales para que un puesto de trabajo sea atractivo y motivador: enriquecimiento de los puestos de trabajo, creatividad, tareas, funciones, responsabilidad, rotación, polivalencia, trabajo no rutinario, libertad/autonomía.

El diseño de los puestos de trabajo es uno de los elementos más importantes a la hora de conseguir eficiencia por parte del trabajador y reducción de rotación por parte del mismo. Hay que tener en cuenta que un puesto de trabajo debe responder a las necesidades tanto de la empresa como del propio trabajador y, por ello, es fundamental que se diseñe acorde a ambas perspectivas.

Una vez que se tiene bien definido el diseño de los puestos de trabajo hay que cuidar al máximo el proceso de contratación.

- **Reclutamiento y selección de personal**

Lahmann en su libro *La empresa motivada*⁹, nos habla de este cuidado que hay que tener al efectuar esas contrataciones y nos dice que el mercado laboral ha cambiado mucho en las últimas décadas, y continuará haciéndolo. Lo que antes valía para atraer, contratar y retener el talento hoy ya casi no sirve. Ahora cuentan otros parámetros como la autorrealización, libertad, flexibilidad de horarios, relaciones, desarrollo personal..., necesidades que se sitúan en la parte superior de la pirámide de Maslow, mientras que los símbolos tradicionales de estatus como un buen coche se sitúan en niveles inferiores. La motivación hoy es otra. La empresa debe ofrecer cosas acordes a las nuevas necesidades, para formar y mantener un equipo motivado.

En una era donde la economía es cada vez más competitiva no siempre es fácil para las empresas atraer y contratar talento, y no toda persona con talento encaja en la empresa. Tiene que encajar en la cultura empresarial, compartir los valores de la compañía, si se quiere mantener la motivación de toda la plantilla, incluidos los nuevos. Tienen que ser las personas idóneas para el puesto adecuado. Se tiene que crear un

⁹ Lahmann, J. (2019) *La empresa motivada*, p. 115 y siguientes, Editorial Libros de Cabecera.

grupo de trabajo con valores acordes para que ninguno lo abandone, sobre todo el mejor, porque eso provocará que la motivación del resto decaiga.

Un error en la contratación tiene un coste muy elevado, aparte del impacto negativo en la motivación. Por ello, el reclutamiento y la selección son muy importantes. La metodología que se use será una herramienta clave para crear un equipo motivado y mantener esa motivación. El entorno en el lugar de trabajo es un factor importante en la motivación, y las personas son el centro de ese entorno.

Esta metodología que propone es la inspirada en el libro *Who*, de Geoff Smart y Randy Street, y que debe tener en cuenta cuatro criterios:

- Definir con claridad el perfil que se necesita
- Conseguir el flujo constante de candidatos
- Tener capacidad para escoger a la persona adecuada
- Saber retener a los candidatos que se escojan

El proceso de hacer una buena selección suele ser lento, y lleva su tiempo encontrar al candidato idóneo, pues no consiste en elegir el mejor de los que se presentan, porque puede que no sea el ideal para ese puesto, sino que consiste en encontrar y atraer a la persona adecuada para ese puesto, lo que realmente se necesita.

Por un lado, un puesto de trabajo es el lugar en el que un trabajador deberá resolver las cuestiones que la empresa plantee, es decir, llevará a cabo una labor útil para la empresa, y por otro, el trabajador llevará a cabo esta labor útil porque recibirá una retribución a cambio de su trabajo.

▪ **Compensación, gratificaciones y beneficios**

Aunque muchos empresarios creen que emplear y pagar un salario es suficiente, es un concepto que hay que cambiar. La retribución del trabajador implica la necesidad de que vaya más allá del simple salario.

Ciertos pagos que se suelen denominar retribución indirecta o compensaciones/beneficios sociales, contribuyen en gran medida a la satisfacción del trabajador con su puesto de trabajo. De esta forma, a la hora de realizar el diseño de puestos de trabajo, valorar la posibilidad de incluir ciertos beneficios y privilegios extrasalariales para los empleados, como pueden ser tickets para restaurante, transporte o ayudas para la guardería de los niños, entre otros, contribuyen a que el puesto de trabajo que se diseñe sea mucho más atractivo para el futuro empleado. Pero también tenemos que tener presente el denominado “salario emocional”.

▪ **Salario emocional**

Se refiere a todas aquellas *retribuciones no económicas* que el trabajador puede obtener de la empresa, y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Hoy las nuevas generaciones de trabajadores, como son los “*millennials*”, que valoran otras cosas más que tener un salario y la estabilidad. Ya no es suficiente el salario económico, necesitan, además, ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar. Una empresa que practica el “salario emocional” ofrece a sus empleados, por ejemplo, una semana para administrar su tiempo y trabajar desde su casa, que una vez a la semana va a tener un “viernes flex”, que implica ir al trabajo vestido con ropa casual, o que el día de su cumpleaños tiene la jornada libre.

Si una empresa minimiza la necesidad del salario emocional, que está probado que mejora el clima laboral, en verdad puede estar perdiendo a sus mejores talentos.

- **Evaluación del desempeño/por competencias**

Los conocimientos y la experiencia ya no son por sí solos elementos diferenciadores para crear ventaja competitiva y añadir valor a la empresa. Son necesarios aspectos de la personalidad de los individuos, tales como la motivación, el compromiso, la conducta, etc., los que permiten una perfecta adecuación entre el trabajador y su puesto de trabajo. Se alcanzan los objetivos de la organización a través de la mejora en el desempeño individual y de sus competencias.

Para ello ver de qué manera esto se puede mejorar, se suelen hacer dos tipos de evaluaciones:

- **Evaluación del desempeño.**

Es un tipo de instrumento o práctica que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización, de tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal: fortalezas, capacidades, insuficiencias, posibilidades, aptitudes, problemas y grado de integración y la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino, y, si no los alcanza, no hay que buscar culpables, sino detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

Uno de los medidores que se utiliza y de lo que aquí se trata, es la motivación, además de otros como calidad, oportunidades, productividad, desempeño para poder cuantificar el desempeño y debe repetirla de forma periódica, ya que tanto la organización como su personal deben estar en constante evolución. Así se consigue motivar y fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad, y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

- **Evaluación por competencias**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores de una empresa deben poseer para desempeñar sus funciones. Estas varían dependiendo del tipo de empresa, del tipo de trabajo y del tipo de responsabilidades individuales y de equipo, lo que se tiene que tener en cuenta a la hora de evaluar al trabajador.

La evaluación por competencias es un tipo de evaluación que parte de las competencias y habilidades del trabajador, aquellas que lo hacen más o menos competente para el puesto de trabajo que ocupa. Las competencias son cualitativas, pero la evaluación puede ser cuantitativa.

Permite, entre otras cosas, conocer la eficacia de la formación, ya que se fija en el método de trabajo y valora cómo se ha llegado a ello, permite hacer hincapié en el desarrollo del empleado y crear un sistema de formación que le permita mejorar. Hay estudios que muestran que los empleados deben renovar sus conocimientos cada año, por lo que es necesario fomentar la formación de los trabajadores, y muchas empresas deciden evaluar este aspecto tan importante que es la formación.

Existen prácticas que se centran en las relaciones que tiene el empleado y los resultados se obtienen del feedback que dan sus jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y hasta sus compañeros.

La competencia, como señala Daniel Pink, es uno de los tres pilares de la motivación intrínseca, junto con el propósito y la autonomía, y una forma de llegar a ella es mediante la formación.

- **Desarrollo profesional, formación y coaching**

En el desempeño de las tareas es necesario que el trabajador siga adquiriendo nuevos conocimientos a través de la formación y, además de fortalecer su competencia, incrementa su motivación.

Como hemos visto en el apartado anterior, la formación permite el desarrollo profesional del trabajador. Es importante implantar y fomentar la formación continua de los empleados en las empresas para que puedan seguir mejorando, actualizando y reciclando los conocimientos año tras año.

En estudios realizados, la mayor parte de los empleados no se plantearían el abandonar su puesto de trabajo si en su empresa existiese una posibilidad real de ascenso y promoción, o dicho en otras palabras, alcanzar desarrollo profesional.

Otra herramienta es el coaching, que es un proceso que aporta beneficios, como mejorar la autoestima de la persona a través del autoconocimiento personal o generando una mayor confianza y creencia en uno mismo. Esto permite al trabajador ser más flexible, sabiendo hacer frente a las distintas situaciones y adaptándose a los cambios lo más rápidamente posible. Esta técnica ayuda a conseguir lo mejor de lo que se hace o de lo que se desea hacer, utilizando todas sus habilidades y recursos para ello.

- **Otras prácticas: movilidad, flexibilidad horaria**

Además de la incentivación, buscar fuentes alternativas al plano económico: reconocimiento, *feedback*, formación, promoción, la flexibilidad horaria es una buena práctica que tiene la ventaja de poder conciliar la vida personal, familiar y profesional, al igual que poder disponer de transporte proporcionado por la empresa, que lleve de casa al trabajo al trabajador y luego le devuelva de nuevo a su hogar, facilitándole la movilidad. Todo esto aporta bienestar, satisfacción y motivación al trabajador.

3.2.5. Buenas prácticas de motivación 3.0: análisis de empresas de éxito que aplican motivación 3.0 en sus prácticas y modelos de gestión

Tal y como revelan los estudios sobre productividad, cuando un empleado está satisfecho y feliz en su puesto de trabajo, se compromete más con los objetivos de la empresa y aumenta el nivel de efectividad laboral, productividad y rendimiento.

Muchas de estas buenas prácticas de Motivación 3.0 son, entre otras, un estudiado diseño de puestos de trabajo, que emplean el tiempo necesario en el reclutamiento y selección de personal, que tienen formas de compensación, gratificaciones y beneficios bastante personalizadas, pagan también con el denominado salario emocional, hacen una correcta evaluación del desempeño/por competencias según el caso y ponen a disposición de sus trabajadores movilidad a cargo de la empresa y flexibilidad horaria para poder conciliar su vida personal, familiar y laboral.

Algunos ejemplos de estas empresas que aplican la Motivación 3.0 en sus prácticas y modelos de gestión son Google, 3M, Pixar, SEMCO, Netflix, Facebook o PayPal, y a continuación vamos a ver cómo lo hacen.

Google es, quizá, la más popular, la que todo el mundo conoce, porque ¿quién no ha “googleado” alguna vez? Pues detrás de ese nombre hay un equipo humano formado por personas, a las que la empresa “mima” y aplica la motivación 3.0 para que se sientan felices y, con ello, sean más productivos, lo que se materializa en un mayor rendimiento y beneficios.

Google da bastante libertad y autonomía a sus trabajadores. Aplica la Regla del 20%, en la que los empleados pueden dedicar el 20% de su tiempo, lo que supondría un día a la semana, a trabajar en cualquier proyecto de su elección. Productos Google Translate o Google Talk surgieron de esta iniciativa. 3M también aplica esta Regla, y de ella salió uno de sus productos estrella, el “Post-it”.

La empresa invierte mucho tiempo en contratar, le da mucha importancia al buscar el candidato idóneo para un puesto de trabajo concreto, hasta que lo encuentra, y eso requiere su tiempo y retira poder y autoridad a los directivos sobre los empleados sobre contratar y despedir, RRHH, ascensos, premios, subidas salariales y el desempeño, entre otros. Se rigen democráticamente y se debe escuchar la opinión de todos los trabajadores, incluso la de los más tímidos.

Tanto Google como Spotify, Netflix, Facebook o PayPal se aplican las filosofías ágiles, porque creen que es mejor ser rápido que lento, y se han servido de esta metodología para llegar a lo más alto.

Promueven el trabajo en equipo y los directivos no recurren al palo (castigo) y a la zanahoria (recompensa), sino que están al servicio del mismo. También aplican la transparencia.

En Google también tienen un sistema de compensación personalizada, con días libres para paternidad y maternidad, sistema de cuidado de ancianos, niñeras, días de la familia, transporte de casa al trabajo y viceversa, posibilidad de personalizar el horario, taller de automóviles en las instalaciones, bicicletas internas, opciones de entretenimiento dentro de las instalaciones, días ilimitados de faltas por enfermedad y hasta posibilidad de donar días de vacaciones. Este sistema provoca un apego emocional sólido de las personas hacia la organización, las inspira, les hace sentirse valorados y, definitivamente, los motiva. Que el trabajo tenga un sentido. Dicen que no hay nada más motivador, saber que estás influyendo en el mundo.

SEMCO, empresa Brasileña, es otro ejemplo de un modelo de administración basado en la confianza y la buena comunicación con sus empleados. Ricardo Semler, CEO de la empresa y autor del libro Radical, instauró la autonomía, eliminó los títulos de los cargos directivos e incluso permitió que sus más de tres mil empleados, organizaran sus propios horarios, les dio voto en las grandes decisiones, y hasta dejó que algunos determinaran su salario. Funciona mediante autogestión, regida por las normas generales de la empresa, lo que hace que la misma sea muy flexible y adaptable.

Eliminar la jerarquía física, aboliendo el poder, a través de símbolos y espacios, lograr el liderazgo, por el respeto genuino de sus liderados, de su competencia y su capacidad de aglutinación, disminuir o eliminar el control sobre las personas, cambiándolo por la responsabilidad, por los resultados, y no por el horario, la vestimenta, el modo de proceder, la transparencia y la buena comunicación junto con la información, perfecta y simétrica para todos hace que no haya opacidades puesto que todos saben lo que ganan los compañeros y lo que trabajan, o el método de trabajo, son otras de sus prácticas de gestión motivacionales.

PIXAR es otra empresa referente en la que se aplica la Motivación 3.0. Tiene su propia cultura organizacional, la creativa. Aplican el trabajo en equipo cuyos trabajadores poseen talento y autodisciplina y capaces de formar parte de un entorno colaborativo y con objetivos comunes.

Tiene una estructura jerárquica horizontal, donde cualquiera puede expresarse libremente independientemente de su posición en la empresa. Una buena comunicación que fomenta el intercambio de información, generando confianza en el trabajador.

Lo primordial de esta cultura es mantener y reforzar los valores de honestidad, franqueza, colaboración, trabajo duro, humildad, originalidad y disciplina que harán alcanzar la meta de la excelencia, y con ella, el éxito, y con todo ello el trabajador se sentirá contento y motivado.

Todas estas empresas tienen en común muchas prácticas y modelos de gestión, como hemos visto, y otras cosas en las que coinciden son el buen entorno laboral con buenas instalaciones que promuevan la creatividad, que sus miembros asumen responsabilidad y son capaces de tomar decisiones y asumir riesgos, poseen innovación y creatividad tecnológica, se tolera el error, se fomenta estudiar los fallos y resolver los problemas, la formación interna, incluso en disciplinas no relacionadas con la labor profesional.

Mucha parte de su éxito también radica en que todas tienen un estudiado diseño de puestos de trabajo, emplean el tiempo necesario en el reclutamiento y selección de personal, tienen formas de compensación, gratificaciones y beneficios bastante personalizada, pagan también con el denominado salario emocional, hacen una correcta evaluación del desempeño/por competencias según el caso y ponen a disposición de sus trabajadores políticas de movilidad a cargo de la empresa, y flexibilidad horaria para poder conciliar su vida personal, familiar y laboral.

3.3. Identificación de factores, variables, y elementos motivacionales en las organizaciones

Nos dice Jörg Lahmann en su libro *La empresa motivada*, que existen bastantes semejanzas entre los diferentes modelos y teorías de la psicología surgidos en el siglo XX y principios del XXI que explican y describen la motivación, y se encuentran, a grandes rasgos, alineados, aunque utilicen diferentes nomenclaturas, y es que las cosas no han cambiado tanto desde que Maslow propugnó su jerarquía o pirámide de las necesidades.

Hoy en día podemos decir que ya tenemos cubiertas las necesidades básicas, por lo que nos podemos ir a las necesidades de la parte superior, que son las de pertenencia, estima y autorrealización. McClelland, Deci y Daniel Pink, hablan con otras palabras y definen estos factores en un contexto semejante.

Resumiendo, existen unos factores o variables externos, más visibles y otros internos, menos visibles, que han sido objeto de estudio en todos estos años, y de lo que se desprende que existe una motivación intrínseca, que sale del interior de nosotros mismos y una motivación extrínseca, que depende de unos factores externos que nos influyen.

3.3.1. Resumen de variables motivacionales: factores y contenidos de prácticas de gestión de Recursos Humanos motivacionales

A continuación, identificamos y clasificamos las diferentes variables en base a criterios utilizados y en el contexto citado de ese trabajo, variables que van a ser sometidas a contraste en el estudio empírico.

▪ **Factores motivacionales:**

A) Factores motivacionales del Entono afectivo:

La buena relación con los jefes.

Buena relación con los compañeros, compañerismo.

La buena relación con los subordinados.

Crecimiento personal rodeado de compañeros que ayuden.

Buena comunicación en la empresa.

B) Factores motivacionales de Competencia o Dominio:

Tener un trabajo acorde a las propias capacidades.

Tener la posibilidad de promocionar o ascender.

Tener nuevas oportunidades en el trabajo que posibiliten el desarrollo profesional e inspiren.

Tener experiencias enriquecedoras que alienten e inspiren.

Tener disfrute / diversión en el trabajo.

Poder recibir formación continua en el trabajo.

Aprender cosas nuevas.

C) Factores motivacionales de Autonomía:

Tener un contenido del trabajo (funciones y tareas).

La carencia de estrés.

Poder conciliar la vida laboral, personal y familiar (flexibilidad horaria, teletrabajo, etc.).

Tener autonomía para tomar decisiones (grado de autogestión).

Tener la responsabilidad respecto al trabajo desempeñado.

Libertad para desarrollar sus propios proyectos, aportar sus ideas y creatividad.

Que sea un trabajo en el que guste lo que se hace.

D) Factores motivacionales de Propósito o Finalidad

Que guste el propósito o las metas de la empresa.

Tener conocimiento de para qué sirve el trabajo que se hace.

Tener sentido de pertenencia a la empresa (identificarse con la empresa).

Tener los mismos valores por los que se rige la empresa.

E) Factores motivacionales de Reconocimiento

Tener reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Tener seguridad y estabilidad en el trabajo.

Recibir un trato justo y equitativo en el trabajo.

F) Factores motivacionales de Recompensas

Tener un salario que sea suficiente para cubrir las necesidades básicas.

Tener un salario justo y equitativo en relación al trabajo y esfuerzo realizados.

G) Factores motivacionales del Entorno

Que el entorno laboral que esté limpio, ordenado, ventilado, bien iluminado y con la temperatura adecuada.

Disponer de todas las herramientas necesarias para desempeñar bien el trabajo (ordenador, programas informáticos, máquinas o maquinaria, herramientas, etc.).

▪ **Contenidos de prácticas de gestión de Recursos humanos motivacionales.**

A) Procesos y palancas empresariales

Tener Implantada la realización de trabajo en equipo.

Estilo de liderazgo basado en el apoyo del jefe, emocional y empáticamente.

Informar para qué sirve el trabajo que hace cada trabajador.

Tener una buena comunicación que fomente el compañerismo y las buenas relaciones (comunicación horizontal).

Tener una buena comunicación con los jefes y superiores, donde se fomente hablar con libertad, expresar ideas, opiniones o puntos de vista (comunicación vertical).

Tener implantada una Cultura empresarial con valores y principios éticos y socialmente responsables.

B) Modelos y paradigmas organizativos

Ausencia de jerarquía: tener todos el mismo grado de responsabilidad y toma de decisiones.

Aplicar una mejora continua en eficacia.

Gestionar de forma ágil y rápida las tareas y proyectos.

Implantar modelos de gestión que den importancia al compromiso y bienestar de las personas.

Fomentar la autogestión: la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

C) Prácticas de gestión del talento

Disponer de formación y promoción laboral para los trabajadores.

Gestionar el buen clima laboral.

Facilitar y evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados por el trabajador (evaluación del desempeño).

Facilitar la resolución de conflictos laborales.

Retribuir con un salario justo y equitativo.

Retribuir extrasalarialmente con beneficios sociales (con ayudas para guardería, transporte, etc.).

Gestionar los cambios dentro de la empresa.

4. MARCO EMPÍRICO

4.1 Presentación del estudio

En este apartado vamos a presentar los resultados obtenidos de la encuesta realizada, relacionada con el contenido del Marco Teórico, para conocer cómo influyen los factores motivacionales y las diferentes prácticas y procesos de gestión de la Motivación 3.0 en la motivación en el ámbito laboral.

Lo que se quiere demostrar en este trabajo es, en definitiva, cuáles son las más valoradas por las personas trabajadoras para ser motivadas en la actualidad.

El cuestionario está basado en la Escala de Linkert, con valores numéricos de 1 al 5, con la siguiente valoración: 1 (muy poco) 2 (un poco) 3 (regular) 4 (bastante) 5 (mucho).

Antes de lanzar la encuesta de forma definitiva, fue sometida a un primer testeo por 4 personas para detectar si había algún error y corregirlo.

La encuesta se titula “La motivación laboral”, y ha sido difundida entre personas trabajadoras de diferentes empresas y sectores. Se estructura de la siguiente manera:

Una parte inicial, donde se pregunta el sexo, la franja de edad y el tipo de trabajo de los encuestados, donde hemos tenido:

- Una participación del 59,1% de mujeres y del 40,9 de hombres.
- Por franjas de edad: de 18 a 25 años: 4,5%, de 26 a 40 años: 19,4%, de 41 a 55 años: 43,3% y de 55 a 65 años: 32,8%.
- Por tipo de trabajo: rutinario: 55,2% y no rutinario: 44,8%.

Y otras dos partes bien diferenciadas, donde se plantean dos preguntas:

- 1. En tu opinión personal, qué grado de importancia tienen para ti los siguientes factores en tu satisfacción laboral, independientemente de su aplicación o no actual en tu puesto de trabajo. Grado de importancia, que a su vez consta de siete bloques con preguntas a valorar de forma numérica: 1 (muy poco) 2 (un poco) 3 (regular) 4 (bastante) 5 (mucho).
- 2. Realiza una valoración de 1 (menor) a 5 (mayor) sobre las diferentes prácticas y procesos de gestión empresarial centrados en las personas que a tu juicio influyen más en la motivación laboral, que a su vez consta de tres bloques de preguntas.

Los contenidos del cuestionario de la encuesta se encuentran en el Anexo I, y el enlace de la misma es: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrqGNeSljn4bLsE4Njn0FO4-5HYaEfSk0x0YIFvsbbfNi28g/viewform?usp=sf_link

Los resultados obtenidos se presentan en modo de gráficas en el Anexo II

4.2. Grado de importancia de los factores de las variables motivacionales

En esta parte de la encuesta se han formulado preguntas sobre la aplicación en las organizaciones de variables motivacionales desde la perspectiva del trabajador: estudio del grado de importancia de las variables identificadas y medición de su influencia en el logro de la satisfacción laboral.

En la primera de las preguntas enumeradas en la encuesta se estudia esta cuestión, y se han formulado a su vez, dentro de ella, preguntas sobre la aplicación en las organizaciones de variables motivacionales desde la perspectiva del trabajador para el estudio del grado de importancia de las variables identificadas y medición de su influencia en el logro de la satisfacción laboral. Se han estructurado en los siguientes siete bloques:

- Bloque A) Factores motivacionales del Entono Afectivo.
- Bloque B) Factores motivacionales de Competencia o Dominio.
- Bloque C) Factores motivacionales de Autonomía.
- Bloque D) Factores motivacionales de Propósito o Finalidad.
- Bloque E) Factores motivacionales de Reconocimiento.
- Bloque F) Factores motivacionales de Recompensas.
- Bloque G) Factores motivacionales del Entorno Laboral.

Los factores motivacionales más valorados, por bloques, han sido:

1º- Entorno Afectivo, con una media de 4,30 sobre 5, y dentro de este grupo, el que está el primero en el ranking, con un 4,48 de media, es El compañerismo (la buena relación con los compañeros) seguido muy de cerca por Crecimiento personal rodeado de compañeros que me ayuden, con 4,46.

2º- Autonomía, con una media de 4,22, y dentro de este grupo, el primero en el ranking es Conciliación de la vida laboral, personal y familiar (flexibilidad horaria, teletrabajo, etc.), con 4,37, seguido de cerca por Encontrar trabajo en el que me guste lo que haga, con un 4,36 y de Responsabilidad respecto a mi propio trabajo, 4,33

3º- Recompensas, con una media de 4,21, los dos primeros y únicos del ranking, un salario que sea suficiente para cubrir mis necesidades básicas y salario justo y equitativo en relación a mi trabajo y esfuerzo, coinciden en puntuación con 4,21.

4º- Entorno Laboral, con una media de 4,18, y el primero del ranking, Disponer de todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo (ordenador, programas informáticos, máquinas o maquinaria, herramientas, etc.) con 4,24

5º- Reconocimiento, con una media de 4,12, el primero en el ranking es Seguridad y estabilidad en mi trabajo, con 4,22.

6º- Competencia o Dominio, con una media de 4,02, el primero en el ranking es Trabajo acorde a tus capacidades, con 4,25.

7º- Propósito o Finalidad, con una media de 3,79, el primero en el ranking es Saber que mi trabajo sirve para algo, con 4,43.

Siendo el ranking global de los ocho primeros factores motivacionales el siguiente:

- 1º- El compañerismo (4,48)
- 2º- Crecimiento personal rodeado de compañeros que ayuden (4,46)
- 3º- Saber que mi trabajo sirve para algo (4,43)
- 4º- Conciliación vida laboral, personal y familiar (4,37)
- 5º- Encontrar trabajo en el que guste lo que hago (4,36)
- 6º- Responsabilidad respecto a mi propio trabajo (4,33)
- 7º- Trabajo acorde a tus capacidades (4,25)
- 8º- Experiencias enriquecedoras que me alienten e inspiren (4,19)

A destacar que, los dos primeros factores - compañerismo y crecimiento personal rodeado de compañeros que ayuden - pertenecen al bloque de Factores del Entorno afectivo. Y los siguientes factores-

4.3. Grado de importancia de las herramientas empresariales

En la segunda de las preguntas formuladas en la encuesta se estudia el grado de importancia de las herramientas empresariales y, al igual que en la primera, se han formulado a su vez, dentro de ella, preguntas sobre la valoración de las diferentes prácticas de gestión aplicadas en las organizaciones que busquen la motivación laboral, caracterizadas por la preocupación por la persona y por su satisfacción en el trabajo. Se han estructurado en los siguientes tres bloques:

- Bloque A) Procesos y palancas empresariales
- Bloque B) Modelos y paradigmas organizativos
- Bloque C) Prácticas de gestión del talento

Las herramientas empresariales y prácticas de gestión más valoradas, por bloques, han sido:

1º- Procesos y palancas empresariales, con una media de 4,00, y dentro de este grupo, el que está el primero en el ranking es Fomentar el compañerismo y las buenas relaciones (comunicación horizontal) 4,28, seguido muy de cerca por fomentar hablar con libertad con los superiores (comunicación vertical), con 4,24, y el tercero es Implantar una Cultura empresarial con valores y principios éticos y socialmente responsables, con 4,16.

2º- Prácticas de gestión del talento, con una media de 3,99, y el que está el primero en el ranking es Retribuir con un salario justo y equitativo, con 4,33, después Gestionar el buen clima laboral, con 4,19, seguido por Facilitar la resolución de conflictos laborales, con 4,16.

3º- Modelos y paradigmas organizativos con una media de 3,70, y dentro de este grupo, el que está el primero en el ranking es Implantar modelos de gestión que den importancia al compromiso y bienestar de las personas, con 4,09, seguido por Aplicar una mejora continua en eficacia, con 3,87.

El ranking global, por puntuación, de las prácticas y herramientas empresariales de gestión de la motivación han sido:

1º- Retribuir con salario justo (4,33)

2º- Fomentar compañerismo - comunicación horizontal (4,28)

3º- Fomentar hablar con libertad con superiores - comunicación vertical (4,24)

4º- Gestionar el buen clima laboral (4,19)

5º- Implantar cultura con valores y socialmente responsable (4,16)

6º- Facilitar resolución de conflictos (4,16)

Con los datos expuestos podemos entender que, para la mayoría de los encuestados, la comunicación horizontal con los compañeros y la libertad para expresarse con los superiores, la comunicación vertical, acompañado de una retribución salarial justa, una buena gestión del talento a través de un buen clima laboral y la resolución de conflictos, en una organización con valores y socialmente responsable, son las herramientas empresariales motivacionales más valoradas.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos estudiado en el marco teórico las diferentes teorías de la motivación empresarial a lo largo de la historia y su evolución, las nuevas tendencias en la motivación (motivación 3.0) centradas en la motivación intrínseca, donde se da más importancia a la finalidad, el propósito y el contenido del trabajo, y su influencia en las prácticas de gestión empresarial, en los modelos organizativos y en la gestión de personas, y vinculándolo con el marco empírico, podemos concluir que:

1 Las organizaciones centradas en las personas son aquellas que gestionan la motivación 3.0:

Con un liderazgo emocional adecuado, basado en la aplicación de la inteligencia emocional en el mundo laboral, que mejora la relación con los trabajadores, del trabajo en equipo con perfiles multidisciplinares y complementarios, con una cultura organizacional que promueva unos principios éticos y sociales, que fomente las buenas relaciones entre compañeros y entre superiores y subordinados, y que, en definitiva, son las que definen el buen clima laboral de la compañía.

2 Las claves de la gestión de la motivación 3.0 en las empresas modernas (centradas en las personas), dan énfasis a:

- Propósito y valores: tener un propósito claro de la empresa, que determina el que se quiera trabajar y permanecer en ella y establece un vínculo emocional y racional que motiva al trabajador, que el trabajo que uno hace tenga, y unos valores, especialmente si son éticos y sociales, con los que se identifique éste y que no cambien con el tiempo.
- Equipos de trabajo donde se colabora de forma coordinada y enfocada hacia objetivos compartidos que redundan en el beneficio de todo el equipo.
- Liderazgo de apoyo, la forma de comportarse de la persona en posición de poder respecto a sus trabajadores, prestándoles la ayuda necesaria que requiera la situación.
- Autonomía, libertad y confianza, hace que los trabajadores sean más responsables, se sientan más motivados y desarrollen su creatividad.
- Toma de decisiones distribuida a lo largo de la organización, se rigen de forma democrática y consensuada, donde se escucha a todos los trabajadores.
- Transparencia el saber el estado en el que se encuentra la empresa, hacia dónde va, el trabajo que hace cada trabajador y el salario que obtiene por ello, hace que todos se sientan bien, incluso sabiendo que cobran menos que otros compañeros, siempre y cuando exista equidad.
- Talento y dominio / competencia que el trabajador tenga todos los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar su trabajo con eficiencia, lo que significa que comprenda lo que tiene que hacer, que desee hacerlo, que tenga la capacidad para ello y disponga del tiempo necesario para desempeñarlo. Tener acceso a la formación dentro de la empresa ayuda a ello.

3 Las buenas prácticas y elementos o variables motivacionales más importantes, según la encuesta realizada en este trabajo, corrobora lo estudiado y planteado en el marco teórico. Según la valoración, y mezclando los factores de las variables motivacionales y las herramientas empresariales, este es su orden:

- 1º- El compañerismo (4,48)
- 2º- Crecimiento personal rodeado de compañeros que ayuden (4,46)
- 3º Saber que mi trabajo sirve para algo (4,43)
- 4º- Conciliación vida laboral, personal y familiar (4,37)
- 5º- Encontrar trabajo en el que guste lo que hago (4,36)
- 6º-Responsabilidad respecto a mi propio trabajo (4,33)
- 7º- Retribuir con salario justo (4,33)
- 8º- Fomentar compañerismo - comunicación horizontal (4,28)
- 9º-Trabajo acorde a tus capacidades (4,25)
- 10º- Fomentar hablar con libertad con superiores - comunicación vertical (4,24)
- 11º. Experiencias enriquecedoras que me alienten e inspiren (4,19)
- 12º- Gestionar el buen clima laboral (4,19)
- 13º- Implantar cultura con valores y socialmente responsable (4,16)
- 14º- Facilitar resolución de conflictos (4,16)

Se pone de manifiesto que el salario, factor que siempre fue considerado como el motivador extrínseco por excelencia, ya no ocupa ese lugar de privilegio. Está en la posición séptima -retribuir con salario justo-, siendo superada por otros factores intrínsecos más propios de la motivación 3.0 que tienen que ver con el propósito - que mi trabajo sirva para algo- y el propio contenido del trabajo -trabajo en el que me guste lo que hago, responsabilidad, y experiencias enriquecedoras-.

En conjunto gana el tema del fomento de las relaciones del entorno afectivo del trabajo (compañerismo), que incluye la comunicación horizontal y vertical.

En estos resultados han participado más mujeres que hombres, hay representación en la muestra de las cuatro franjas de edad, y con más representación en la de 41 a 55 años y en el tipo de trabajo que desempeñan predomina el trabajo rutinario.

6. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

ARNOLD, J., RANDALL, R. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. Pearson Educación. México.

BUSH, M.C. (2018). *Un great place to work para todos: mejor para el negocio, mejor para las personas y mejor para la sociedad*. Editorial Libros de Cabecera. Barcelona.

CATMULL, E. (2016). *Creatividad S.A.* Editorial Conecta. Barcelona.

CHIAVENATO, I (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. México.

CSIKZENMIHALY, M. (2020). *Fluir: una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós. Barcelona.

GOLEMAN, D. (2010). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós. Barcelona.

GOLEMAN, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Conecta. Barcelona.

GOLEMAN, D. (2015). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B. Barcelona.

GONZÁLEZ, M., OLIVARES, S. (2015). *Psicología del trabajo*. Grupo Editorial Patria. México.

HATUM, A. O. (2011). *El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.

JERICÓ, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez.

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

LALOUX, F. (2016). *Reinventar las Organizaciones*. Editorial Arpa. Barcelona.

LAZLO, B. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Editorial Conecta. Barcelona.

MASLOW, A.H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

MASLOW, A.H. (2005). *El management según Maslow*. Editorial Paidós. Barcelona.

MAUER, R. (2015). *Un pequeño paso puede cambiar tu vida: El método Kaizen*. Editorial Urano. Madrid.

MCGRATH, J., BALES, B. (2014). *El pequeño libro de las grandes teorías del management*. Editorial Alienta. Barcelona.

PINK, D.H. (2012). *La Sorprendente verdad que nos motiva*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

ROBBINS, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SELIGMAN, M. E. P. (2014). *La auténtica felicidad*. Ediciones B. Barcelona.

SELIGMAN, M. E.P. (2011). *La vida que florece: una nueva concepción visionaria de la felicidad y el bienestar*. Ediciones B. Barcelona.

SEMLER, R. (2001). *Radical*. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

VALDERRAMA, B. (2016). *Motivación inteligente: el impulso para lograr tus metas*. Pearson Educación. Madrid

Referencias de Internet

ARRIETA SALAS, C., NAVARRO CID, J. (2011). “*Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*”. *Actualidades En Psicología*, 22(109), 67-90. <https://doi.org/10.15517/ap.v22i109.23> (Fecha consulta: Marzo/2021)

ARTAL, M.J. (2019). “*Gestión del talento y compromiso*” (thinkingpeoplerecursoshumanos.es) Obtenido de <https://thinkingpeoplerecursoshumanos.es/gestion-del-talento-y-compromiso/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG AGILEMANIFESTO.ORG (2001): “*Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*”. Obtenido de <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html> (Fecha consulta: Mayo/2021)

BLOG BIZMEO.COM (sin fecha). “*¿Mal rollo en la oficina? Así te ayuda una encuesta de clima laboral*”. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/encuesta-de-clima-laboral/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG BIZMEO.COM (sin fecha): “*Qué es el Coaching Empresarial ¡Práctico!*” Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/que-es-el-coaching-empresarial/> (Fecha consulta: Mayo/2021)

BLOG BIZNEO.COM (sin fecha): “*Cómo aplicar la metodología Agile en Recursos Humanos*”. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/metodologia-agile/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG BLOG.EDENRED.ES (sin fecha): “*Diseño de puestos de trabajo: espacio laboral y rendimiento*”. Obtenido de <https://blog.edenred.es/disenio-puestos-trabajo-espacio-laboral-y-rendimiento/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG COACHING EMPRESARIAL (2019) "*Liderazgo emocional: Inteligencia emocional y liderazgo efectivo en las organizaciones*". Obtenido de <https://coaching-empresarial.es/liderazgo/liderazgo-emocional/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG GREATPLACETOWORK.COM.MX (2020): "*Better for Business. Better for People. Better for the World*". Obtenido de www.greatplacetowork.com.mx (Fecha consulta: Mayo/2021)

BLOG STARMEUP (2018) "*Satisfacción Laboral: Qué es y cómo medirla*". Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG WORKMETER.COM (sin fecha) "*Pautas para una gestión del talento competitiva*". Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/336407/Pautas-para-una-gesti-n-del-talento-competitiva> (Fecha consulta: Abril/2021)

BLOG WORKMETER.COM (sin fecha): "*La motivación a través de la gestión del talento*". Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/336408/Motivaci-n-a-trav-s-de-la-gesti-n-de-talento> (Fecha consulta: Marzo/2021)

BLOG WWW.ARETE-ACTIVA.COM (2018): "*Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla*". Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/> (Fecha consulta: Abril/2021)

BRIME APARICIO, A. (2017) "*La felicidad laboral*". Blog Deusto.es. Obtenido de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/la-felicidad-laboral/> (Fecha consulta: Abril/2021)

CABALLERO, A. RRHH Digital. El Economista. (2018) "*Claves para la felicidad en el trabajo*". Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/coaching/130987/Claves-para-la-felicidad-en-el-trabajo?target=self> (Fecha consulta: Abril/2021)

CAMACHO, M. (2021) Blog factorialhr.es: "*Cómo hacer una evaluación por competencias: La Rueda de las Competencias*". Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-por-competencias/> (Fecha consulta: Mayo/2021)

CASTILLERO AMADOR, Y. (2005). "*La motivación y la gestión de la dirección*". Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-gestion-de-la-direccion/> (Fecha consulta: Mayo/2021)

CASTILLERO MIMENZA, O. (sin fecha) La teoría X y la teoría Y de McGregor. “*Douglas M. McGregor hizo cambiar la concepción del empleado que tenían los directivos de empresa*”. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor> (Fecha consulta: Marzo/2021)

ERRA C. (2020). “*Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*”. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/> (Fecha consulta: Marzo/2021)

GARCÍA-ALLEN, J. (sin fecha). *Psicología y Mente*. “*Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*” (psicologiaymente.com) Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow> (Fecha consulta: Marzo/2021)

JAIME GONZÁLEZ DÍAZ, ENRIQUE, O. D., DIEGO CARDONA ARBELÁEZ. (2018). Modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Revista Orbis*, 14(41) Obtenido de <https://search-proquest-com.ponton.uva.es/scholarly-journals/modelo-conceptual-de-gerencia-la-felicidad/docview/2295368472/se-2?accountid=14778> (Fecha consulta: Abril/2021)

MARTÍN, S. (2021) Blog greatplacetowork.es: “*Diversidad e inclusión: pilares esenciales para la innovación empresarial*.” Obtenido de <https://greatplacetowork.es/diversidad-e-inclusion/> (Fecha consulta: Mayo/2021)

MÉNDEZ, A. (sin fecha) Blog euroresidentes.com: *Teorías de la motivación*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/teorias-de-la-motivacion> (Fecha consulta: Marzo/2021)

MIN SHUM, Y. (2020) Blog yiminshum.com. “*Escala de Likert – ¿Qué es? ¿Cómo se usa? ¿Dónde se utiliza?*” Obtenido de <https://yiminshum.com/escala-likert-investigacion/> (Fecha consulta: Abril/2021)

Motivación laboral (2018). Recuperado de Enciclopedia Económica Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/> (Fecha consulta: Marzo/2021)

MULDER, P. (2017) “*Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*”. Obtenido de <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/> (<https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>) (Fecha consulta: Marzo/2021)

MUÑOZ PARREÑO (2019). Blog Muñorparreño.es: “*La gestión del talento, motivación y compromiso*”. Obtenido de <https://xn--muozparreo-u9ah.es/la-gestion-del-talento-motivacion-compromiso/> (Fecha consulta: Abril/2021)

NADAÏ, C. (2020) Traducido por Rocío Pérez. Blog Welcome to the jungle. “*Método Kaizen: el principio de mejora continua*”. Obtenido de <https://www.welcometothejungle.com/es/articulos/metodo-kaizen-mejora-continua>. (Fecha consulta: Abril/2021)

PACHECO, J. (2017) Blog Heflo.com. “*Definición y usos de los Procesos Lean – todo lo que usted necesita saber*”. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/optimizacion-procesos/procesos-lean/> (Fecha consulta: Abril/2021)

PEÑA RIVAS, H. C., VILLÓN PERERO, S. G. (2018). “*Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*”. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192> (Fecha consulta: Marzo/2021)

PRADAS GALLARDO, C. (2018) “*Tipos de motivación en psicología: definición y ejemplos - ¿cuál es tu motivación principal?*” (*psicologia-online.com*). Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/tipos-de-motivacion-en-psicologia-definicion-y-ejemplos-4144.html> (Fecha consulta: Marzo/2021)

RÁEZ DE RAMÍREZ, M. (2009). Herrera, D. (Ed.). (2009). “*Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*”. *Revista De Psicología*, 27(2), 311-316. <https://doi.org/10.18800/psico.200902.006> (Fecha consulta: Marzo/2021)

RAMÍREZ BAYLON, E. A. (2013). “*Teoría de las Expectativas de Vroom*”. Obtenido de <https://erandiramirez.wordpress.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/> (Fecha consulta: Marzo/2021)

ROLANDO ALFONSO, R. R. (2008). “*El salario emocional hoy es la mejor motivación*”. Portafolio, Obtenido de <https://www-proquest-com.ponton.uva.es/trade-journals/el-salario-emocional-hoy-es-la-mejor-motivación/docview/334473115/se-2?accountid=14778> (Fecha consulta: Abril/2021)

ROSELL, C.D. (sin fecha) Blog CAE: “*Talent Management System, la gestión del talento empresarial*” Obtenido de <https://www.cae.net/es/talent-management-system/> (Fecha consulta: Abril/2021)

SÁNCHEZ, C. (2020). “¿Cómo citar una Página Web?”. Normas APA (7ma edición). Obtenido de <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/> (Fecha consulta: Mayo/2021)

SERRA FERNÁNDEZ, G. (sin fecha) Blog Instituto de alto rendimiento. “*Felicidad en el trabajo: la clave para el rendimiento*”. Obtenido de <https://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/felicidad-en-el-trabajo-la-clave-para-el-rendimiento/> (Fecha consulta: Abril/2021)

SOLF ZÁRATE, A. (2006) “*Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón*”. Localización: Persona: Revista de la Facultad de Psicología, ISSN 1560-6139, N°. 9, 2006, págs. 111-126. (Fecha consulta: Marzo/2021)

SOUTO ANIDO, L. (2021). “*Importancia del clima organizacional y sus dimensiones: motivación, satisfacción laboral, estimulación, liderazgo y comunicación*”. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-clima-organizacional-y-las-dimensiones-que-lo-componen/> (Fecha consulta: Abril/2021)

STARYFURMAN, L. (sin fecha) Blog thepowermba.com: “*Organizaciones Teal: qué son, qué ventajas ofrecen y ejemplos de empresas que siguen este modelo. La importancia de poner a los trabajadores en el centro de tu empresa*”. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/business/organizaciones-teal/> (Fecha consulta: Abril/2021)

TOMÁS, A. (2020). Blog factorialhr.es: “*La metodología Agile en RRHH y cómo implementarla*”. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/metodologia-agile-rrhh-recursos-humanos/> (Fecha consulta: Abril/2021)

Otras fuentes:

GALLUP INFORMES *State of the Global Workplace Gallup Report* Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA [https:// www.rae.es](https://www.rae.es)

WIKIPEDIA en español https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia_en_esp%C3%B1ol

7. ANEXO I

Encuesta “Motivación Laboral”

Datos demográficos

Sexo:

- Hombre
- Mujer

¿En qué franja de edad te encuentras?

- De 18 a 25 años
- De 26 a 40 años
- De 41 a 55 años
- De 55 a 65 años

¿Qué tipo de trabajo realizas?

- Rutinario
- No rutinario

1. En tu opinión personal, qué grado de importancia tienen para ti los siguientes factores en tu satisfacción laboral, independientemente de su aplicación o no actual en tu puesto de trabajo. **Grado de importancia:**

Consta de respuestas de tipo numérico: 1 (muy poco) 2 (un poco) 3 (regular) 4 (bastante) 5 (mucho)

Bloque A) Factores motivacionales del Entono Afectivo:

A.1. La buena relación con los jefes

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.2. El compañerismo (buena relación con los compañeros)

	1	2	3	4	5
muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.3. Crecimiento personal rodeado de compañeros que me ayuden

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.4. Buena comunicación en la empresa

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque B) Factores motivacionales de Competencia o Dominio:

B.1. Trabajo acorde a tus capacidades

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.2. Posibilidades de promocionar o ascender

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.3. Nuevas oportunidades en el trabajo que posibiliten mi desarrollo profesional y me inspiren

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.4. Experiencias enriquecedoras que me alienten e inspiren

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.5. Disfrute / diversión en el trabajo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.6. Recibir formación continua en el trabajo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque C) Factores motivacionales de Autonomía:

C.1. Contenido del trabajo (funciones y tareas)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

C.2. Carencia de estrés

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

C.3. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar (flexibilidad horaria, teletrabajo, etc.)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

C.4. Autonomía para tomar decisiones (grado de autogestión)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

C.5. Responsabilidad respecto a mi propio trabajo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

C.6. Encontrar trabajo en el que me guste lo que haga

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque D) Factores motivacionales de Propósito o Finalidad:

D.1. Me gusta el propósito o las metas de la empresa.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

D.2. Saber qué mi trabajo sirve para algo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

D.3. Tener sentido de pertenencia a la empresa (me identifico con la empresa)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque E) Factores motivacionales de Reconocimiento:

E.1. Reconocimiento al trabajo bien hecho.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

E.2. Seguridad y estabilidad en mi trabajo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque F) Factores motivacionales de Recompensas:

F.1. Un salario que sea suficiente para cubrir mis necesidades básicas.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

F.2. Salario justo y equitativo en relación a mi trabajo y esfuerzo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque G) Factores motivacionales del Entorno Laboral:

G.1. El entorno laboral (que esté limpio, ordenado, ventilado, bien iluminado, con la temperatura adecuada)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

G.2. Disponer de todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo (ordenador, programas informáticos, máquinas o maquinaria, herramientas, etc.)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

2. Realiza una valoración de 1 (menor) a 5 (mayor) sobre las diferentes prácticas y procesos de gestión empresarial centrados en las personas que a tu juicio influyen más en la motivación laboral:

Consta de preguntas de tipo numérico: 1 (muy poco) 2 (un poco) 3 (regular) 4 (bastante) 5 (mucho)

Bloque A) Procesos y palancas empresariales:

A1. Implantar la realización de trabajo en equipo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.2. Apoyo del jefe, emocional y empáticamente (liderazgo)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.3. Informar para qué sirve el trabajo que hace cada trabajador.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.4. Fomentar el compañerismo y las buenas relaciones (comunicación horizontal)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.5. Fomentar hablar con libertad con los superiores (comunicación vertical)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

A.6. Implantar una Cultura empresarial con valores y principios éticos y socialmente responsables

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque B) Modelos y paradigmas organizativos:

B.1. Tener todos el mismo grado de responsabilidad y toma de decisiones (ausencia de jerarquía)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.2. Aplicar una mejora continua en eficacia.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.3. Gestionar de forma ágil y rápida las tareas y proyectos

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.4. Implantar modelos de gestión que den importancia al compromiso y bienestar de las personas

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

B.5. Fomentar la toma de decisiones por parte de los trabajadores (autogestión)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	() (mucho)

Bloque C) Prácticas de gestión del talento:

C.1. Disponer de formación y promoción laboral para los trabajadores.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

C.2. Gestionar el buen clima laboral

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

C.3. Facilitar y evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados por el trabajador (evaluación del desempeño).

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

C.4. Facilitar la resolución de conflictos laborales.

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

C.5. Retribuir con un salario justo y equitativo

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

C.6. Retribuir extrasalarialmente con beneficios sociales (con ayudas para guardería, transporte, etc.)

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

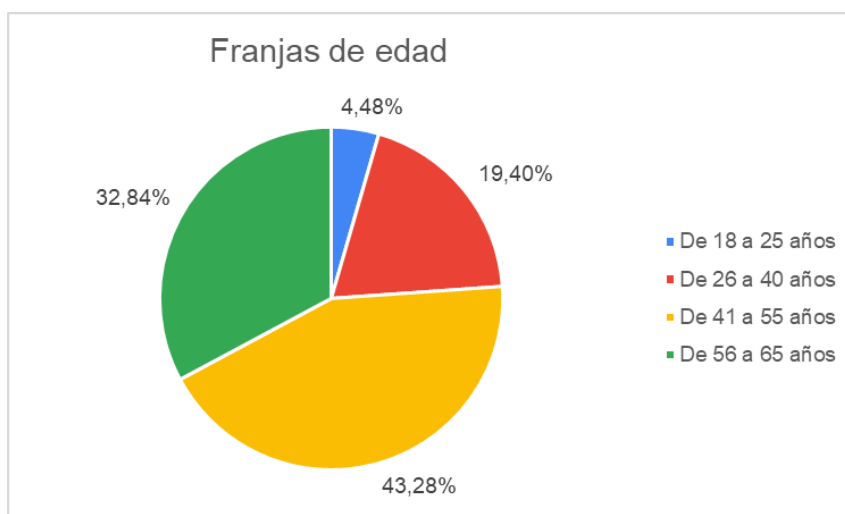
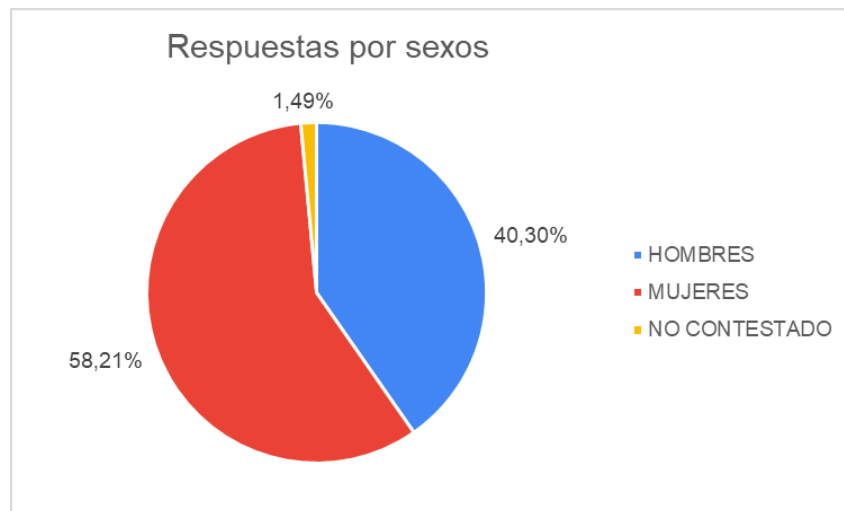
C.7. Gestionar los cambios dentro de la empresa

	1	2	3	4	5
(muy poco)	()	()	()	()	()(mucho)

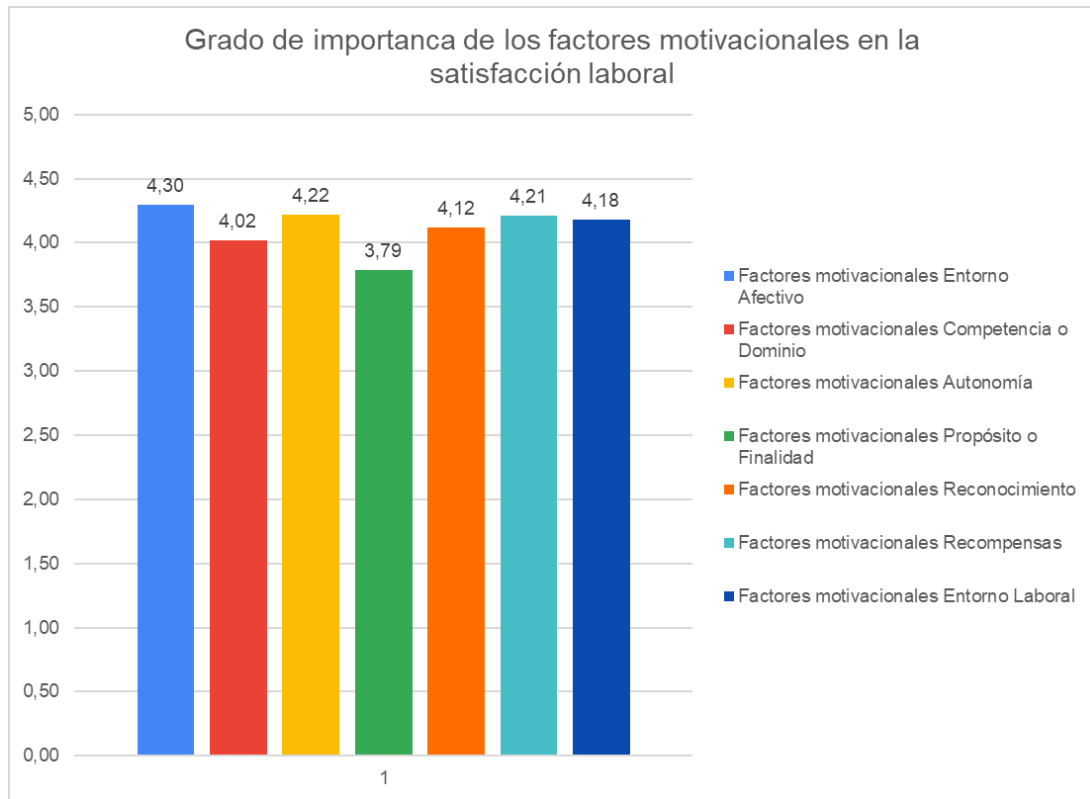
Enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrqGNeSljn4bLsE4Njn0FO4-5HYaEfSk0x0YIFvsbbfNi28g/viewform?usp=sf_link

8. ANEXO II

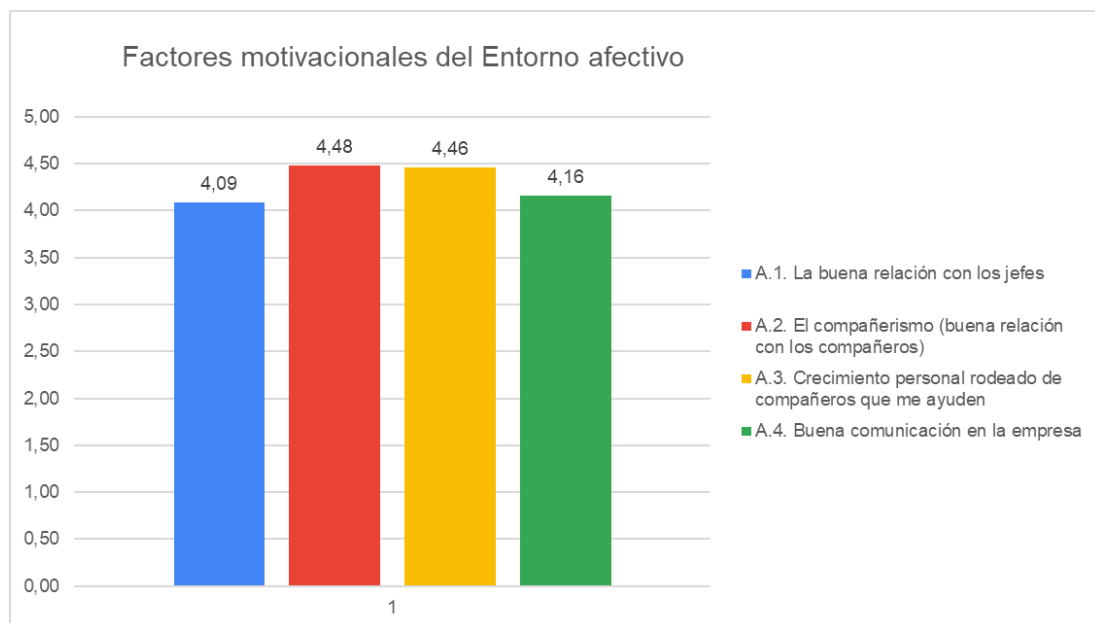
GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS ENCUESTA:



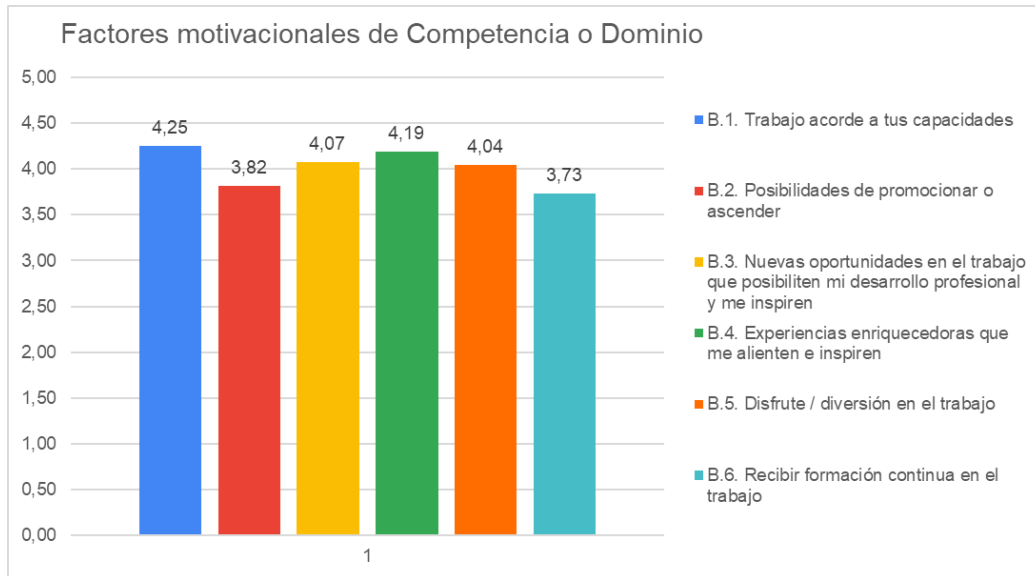
1. Comparativa del grado de importancia de los factores motivacionales en la satisfacción laboral.



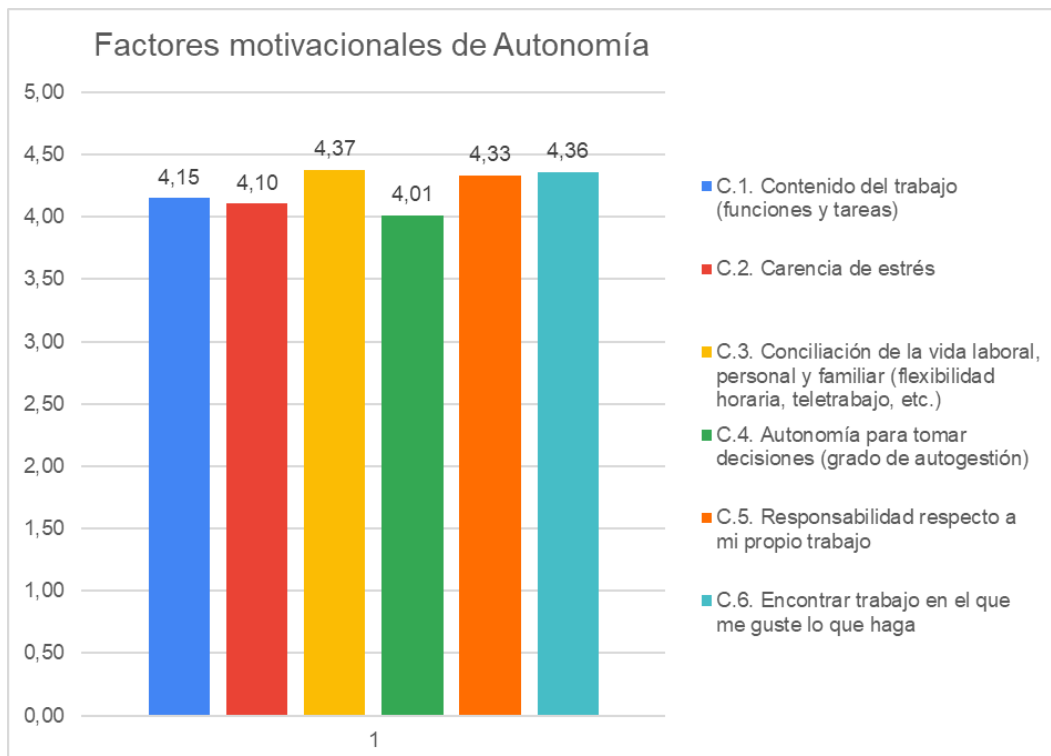
Bloque A) Factores motivacionales del Entono Afectivo



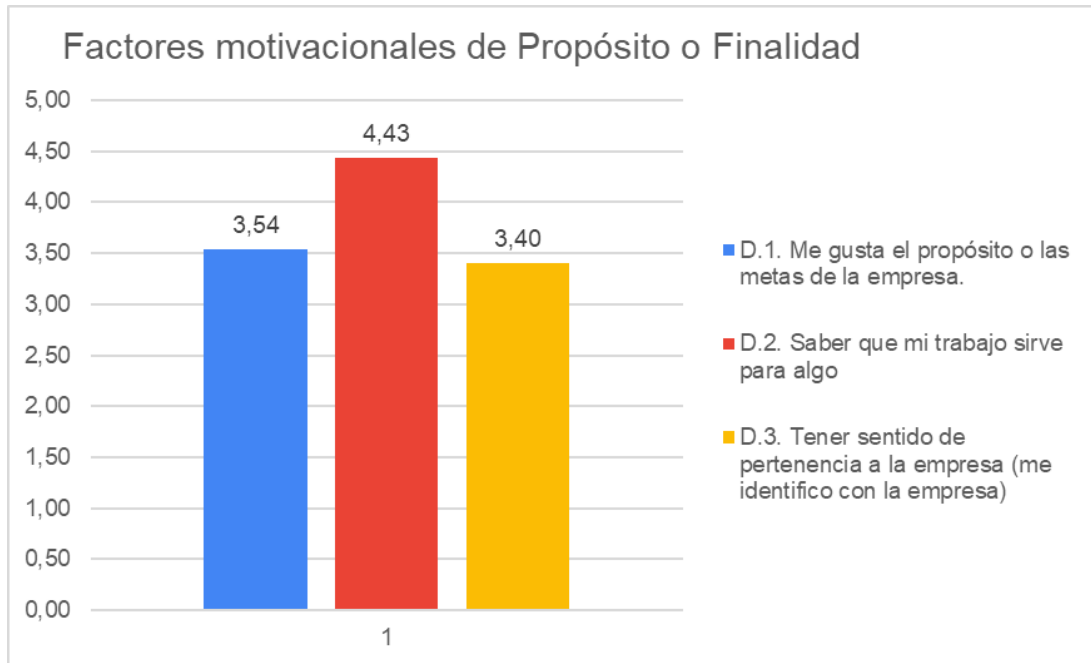
Bloque B) Factores motivacionales de Competencia o Dominio



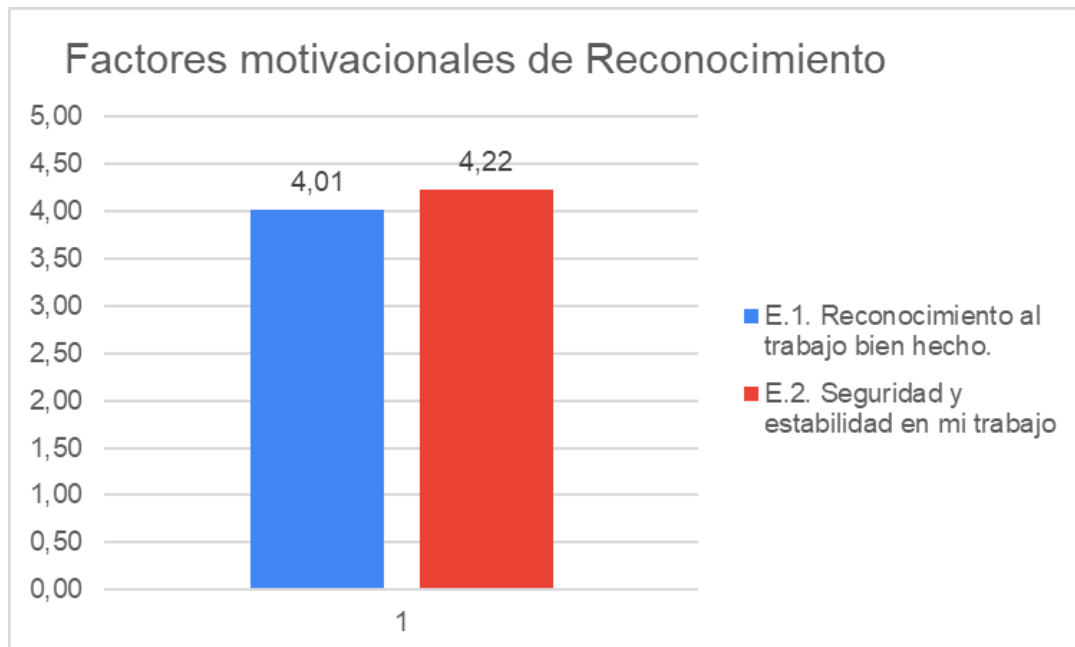
Bloque C) Factores motivacionales de Autonomía



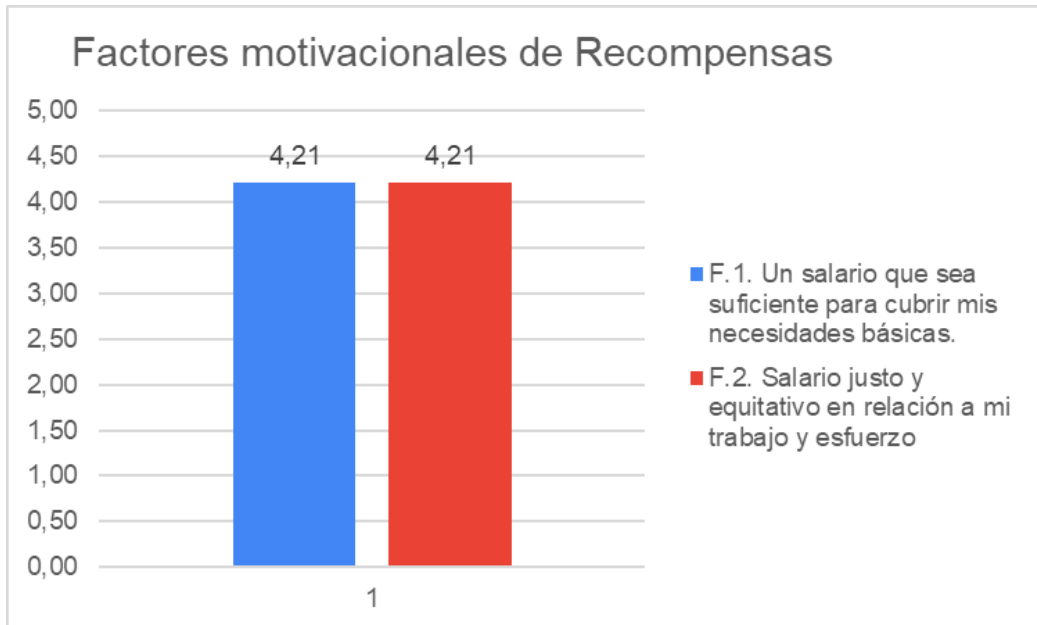
Bloque D) Factores motivacionales de Propósito o Finalidad



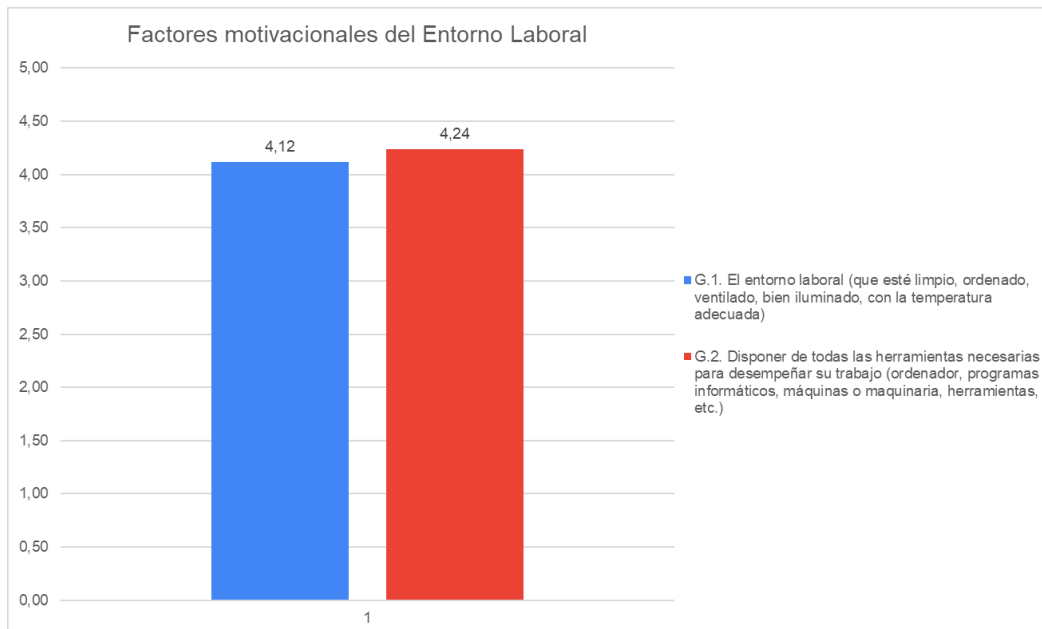
Bloque E) Factores motivacionales de Reconocimiento



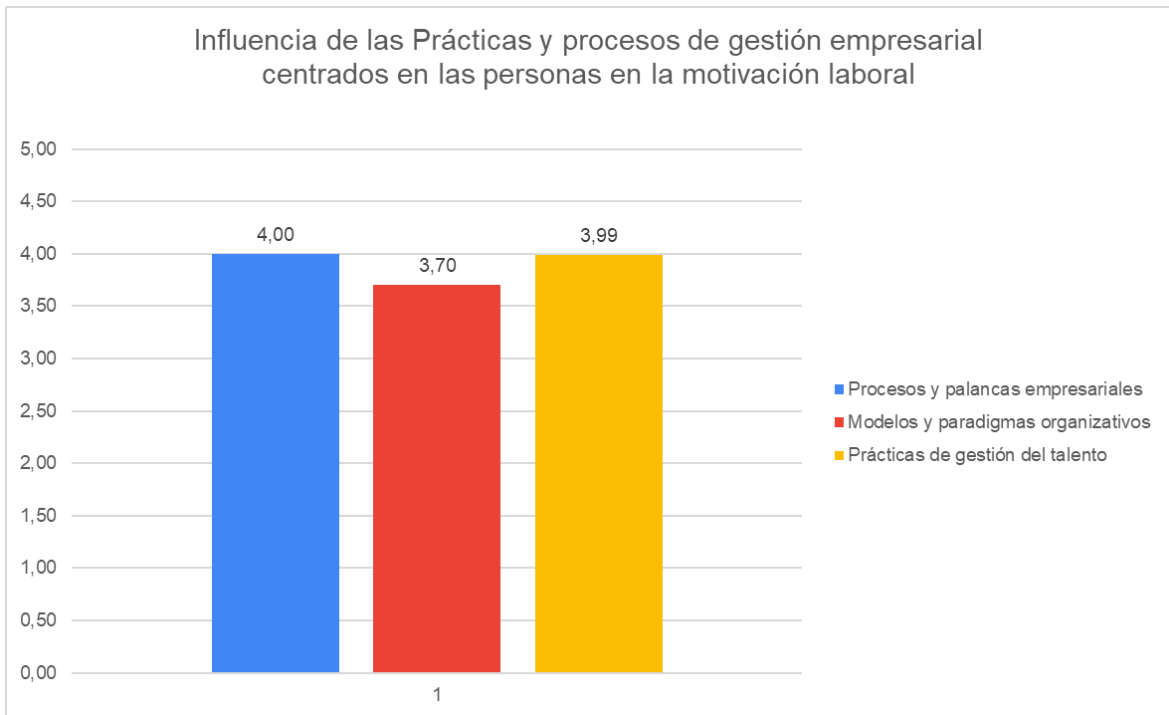
Bloque F) Factores motivacionales de Recompensas



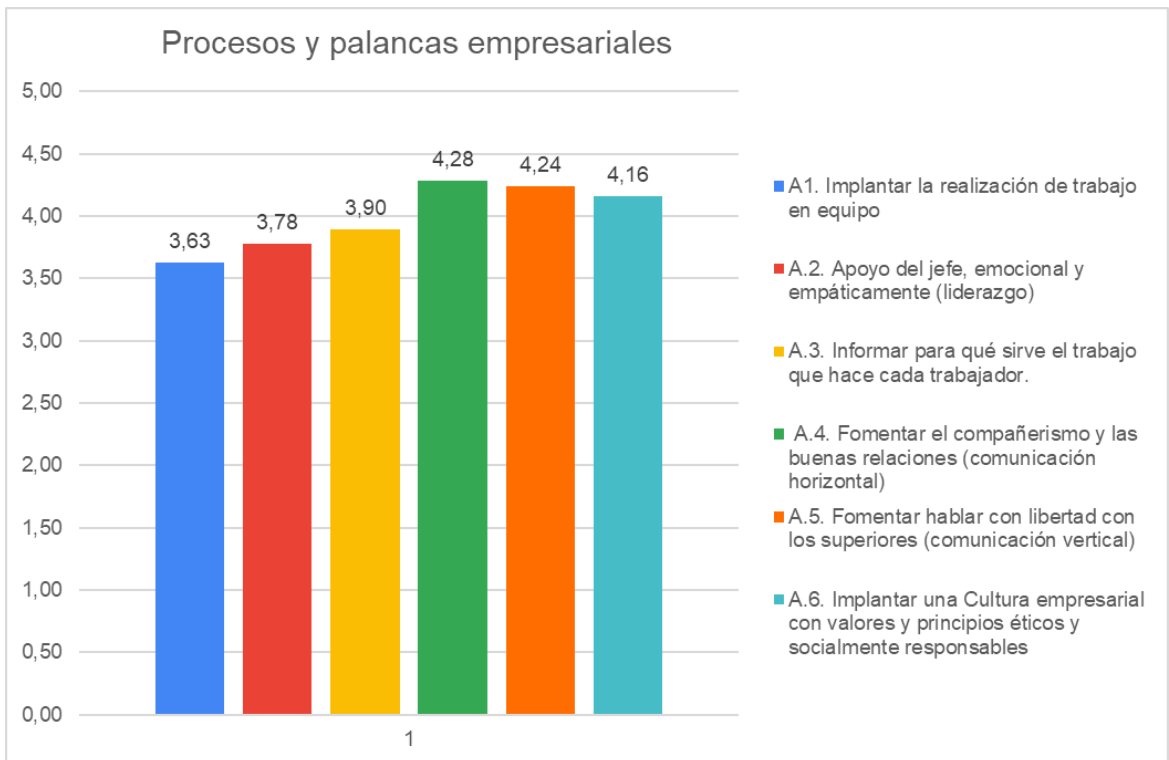
Bloque G) Factores motivacionales del Entorno Laboral



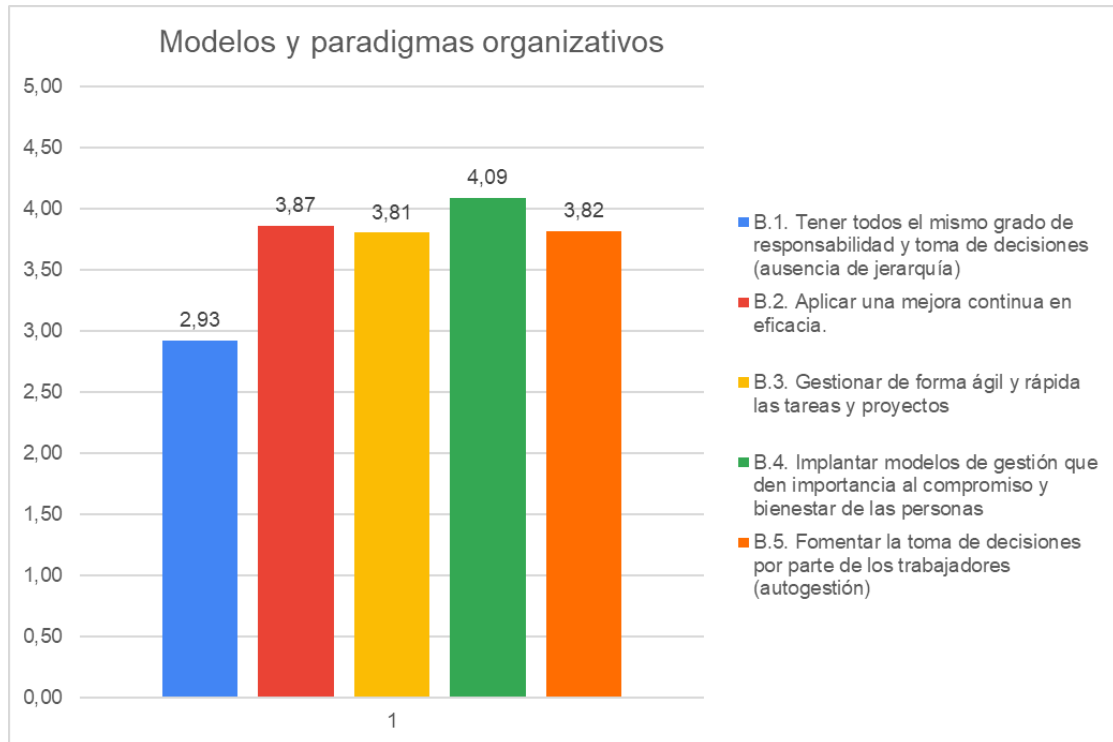
2. Comparativa de la valoración de las diferentes prácticas y procesos de gestión empresarial centrados en las personas que influyen más en la motivación laboral:



Bloque A) Procesos y palancas empresariales



Bloque B) Modelos y paradigmas organizativos



Bloque C) Prácticas de gestión del talento

