



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Autora: Carlota Peña Estrada

Directora: Marian Jaén Díaz

**Madrid
Junio 2015**

Carlota Peña
Estrada

**LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**



“Dirigir empresas no es nada más que motivar personas”

Lee Iacocca

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo (Abstract)	7
2. Introducción.....	9
3. Marco teórico de la motivación.....	12
3.1. Ciclo motivacional completo.....	12
3.2. Antecedentes de la motivación laboral.....	13
3.3. Perspectivas teóricas de la motivación.....	14
3.3.1. Teorías de contenido.....	14
3.3.2. Teorías de proceso.....	21
3.3.3. Otras teorías de interés.....	24
4. Análisis y gestión de las claves de la motivación laboral.....	29
4.1. Factores motivadores	29
4.2. Políticas de estímulo.....	44
5. Futuras tendencias de la motivación laboral.....	53
5.1. Generaciones de trabajadores.....	53
5.2. <i>Engagement</i> y desarrollo profesional.....	56
6. La motivación en el sector de la banca. Real Case ABANCA.	64
6.1. Importancia de la gestión del capital humano y la motivación laboral en el sector de la banca.....	64
6.2. Real Case ABANCA.....	67
6.2.1. Introducción	67
6.2.2. Gestión de la motivación laboral	68
6.2.3. Modelo de evaluación de desempeño	73

6.2.4. Medición de la motivación real de los empleados- Cultura Alto Desempeño (CAD)	78
7. Conclusiones.....	84
8. Bibliografía.....	86
9. Anexos.....	91

I. Índice de gráficos

Ilustración I. Esquema de ciclo motivacional.....	12
Ilustración II. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow mod. por Alderfer.....	17
Ilustración III. Gráfico del estado de fluidez.....	27
Ilustración IV. Factores motivadores en las organizaciones empresariales.....	30
Ilustración V. Características de las generaciones de trabajadores.....	54
Ilustración VI. Gráfico comparativo sobre la función de la motivación en 2015 y 2020...56	
Ilustración VII. Evolución de las competencias básicas de un empleado de banca.....	64
Ilustración VIII. Diferenciación de factores motivadores en las instituciones financieras.65	
Ilustración IX. Grupos de interés de la cadena de valor de <i>ABANCA</i>	68
Ilustración X. Organigrama de <i>ABANCA</i>	68
Ilustración XI. Organigrama del departamento de Recursos Humanos de <i>ABANCA</i>	69
Ilustración XII. Tabla de competencias técnicas a evaluar en la evaluación de desempeño de <i>ABANCA</i>	76
Ilustración XIII. Tabla de escala de valoración en la evaluación de desempeño de <i>ABANCA</i>	77
Ilustración XIV. Gráfico explicativo de la gestión de los resultados de la evaluación de desempeño en <i>ABANCA</i>	78
Ilustración XV. Resultados encuesta de clima-cultura <i>febrero 14/ octubre 14 ABANCA</i> ...81	

1. RESUMEN EJECUTIVO (ABSTRACT)

Resumen

Los recursos humanos determinan la eficacia y eficiencia de las organizaciones empresariales actuales. Sólo mediante la correcta gestión del capital humano es posible la efectividad de los recursos existentes. Para poder llevar a cabo esta gestión es necesario poseer la clave de la motivación laboral. Mediante un enfoque cualitativo se realiza un estudio de las teorías planteadas, estrategias empresariales, herramientas motivadoras, causas, políticas de estímulo vigentes y las futuras tendencias en relación a la motivación laboral. Para poner en práctica la revisión literaria que se ha realizado acerca del tema, se analiza el sector bancario y la gestión de la motivación de la institución financiera *ABANCA*. En la actualidad, este sector es altamente competitivo debido a la similitud de sus competidores y productos ofertados, convirtiéndose la gestión de los Recursos Humanos en una fuerte ventaja competitiva.

Palabras clave: motivación laboral, recursos humanos, factores motivadores , políticas de estímulo, teorías de la motivación, futuras tendencias, gestión de capital humano.

Abstract

Human Resources determines the effectiveness and efficiency of existing business organizations. Only through proper management of human capital is possible the effectiveness of existing resources. To carry out this management is necessary to have the key to the work motivation. Using a qualitative approach of studies raised, business strategies, motivational tools, causes, stimulus policies in force and future trends in relation to the work motivation are performed. It has been conducted an analysis of the banking sector in order to implement the theoretician review has been conducted on the subject, the banking sector and the management of the financial institution motivation Abanca analyzed. Nowadays, this sector is highly competitive due to the similarity of their competitors and products offered, making the management of Human Resources in a strong competitive advantage.

Keywords: *work motivation, human resources, motivating factors, stimulus policies, theories of motivation, future trends, human capital management.*

2. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es describir el pasado, el presente y el futuro de la motivación laboral mediante una extensa revisión bibliográfica. Otro de los objetivos de este trabajo de investigación es describir la importancia de la correcta gestión de la motivación laboral en las organizaciones actuales, sus estrategias más eficientes y las futuras tendencias. Mediante un estudio de caso real de la institución financiera *ABANCA*, se consigue analizar en la práctica todos los conceptos técnicos mencionados a lo largo del trabajo.

El común denominador de todas las organizaciones del mundo es que están integradas por personas humanas que para lograr el fin último de la empresa, ponen su trabajo en común. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que sólo mediante éstos es posible la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se consideran el activo intangible máspreciado dentro de una organización.

El tema propuesto es de interés y actualidad en el mundo empresarial. El entorno social y empresarial actual se distingue por la fuerza de la globalización y de las nuevas tecnologías. Estas dos fuerzas han revolucionado la competencia empresarial poniendo a disposición de todas las empresas los mismos recursos competitivos. Aparece así, la necesidad de hallar nuevas ventajas competitivas para dirigir una organización hacia el éxito. Los recursos humanos y su correcta gestión son una ventaja sostenible a largo plazo que ayuda a conseguir la eficacia empresarial y los objetivos marcados por la dirección, como se verá más adelante.

La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo

(motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación.

Con la descripción del marco teórico se consiguen entender los conceptos y las diferentes perspectivas que rodean a la motivación laboral. En este primer apartado del trabajo, se realiza un estudio de la evolución desde las teorías más longevas hasta las futuras tendencias.

El caso práctico de la empresa *ABANCA* que se desarrolla en la segunda parte del trabajo, muestra una compañía donde todas sus políticas de Recursos Humanos están orientadas a motivar al personal. El sector financiero es uno de los mejores ejemplos para comprender la importancia de la gestión de la motivación laboral. En la actualidad, este sector es altamente competitivo debido a la similitud que existe entre competidores y los productos o servicios ofertados. Hay una necesidad real de diferenciarse de la competencia, convirtiendo a los recursos humanos en la clave del éxito, futuro de la banca y ventaja competitiva.

En cuanto a la metodología y con el objetivo de generar valor para el estudio, se ha empleado la utilización de otros trabajos de investigación y métodos cualitativos para ponerlos en práctica en el caso real de *ABANCA* y para obtener las tendencias futuras de la motivación laboral.

En este sentido, se realizó una entrevista personal en profundidad con la Directora General de Capital Humano de *ABANCA*, María Camino Agra, para obtener información real y objetiva en el estudio de caso, y tratar de transmitir una imagen fiel del funcionamiento interno de la institución.

Y para determinar las futuras tendencias de la motivación laboral, se llevó a cabo una segunda entrevista personal con la “Head of Human Capital Solutions” de *Lukkap Spain*. Esta consultora de Recursos Humanos aportó información obtenida de su investigación “Presente y Futuro del Mercado Laboral” realizada en 2013-2014.

La estructura del trabajo está dividida en cuatro grandes bloques. El primero, muestra el pasado de la motivación laboral. Las teorías que se han desarrollado para dar explicación al ciclo motivacional desde diferentes perspectivas.

La revisión literaria continúa con el análisis de la motivación laboral actual: descripción de los principales factores motivadores para los empleados y las políticas de estímulo más empleadas en las organizaciones.

La tercera parte tiene un carácter más práctico y analiza el futuro de la motivación laboral. Las tendencias en un corto y largo plazo están enunciadas en este bloque. Se analiza el perfil de las generaciones de trabajadores que conviven en la actualidad para poder comprender hacia dónde se orientan las tendencias. El futuro de la motivación laboral se dirige hacia dos horizontes: desarrollo y *engagement*. Se enuncian ejemplos de empresas que ya están llevando a cabo acciones relacionadas con las futuras tendencias.

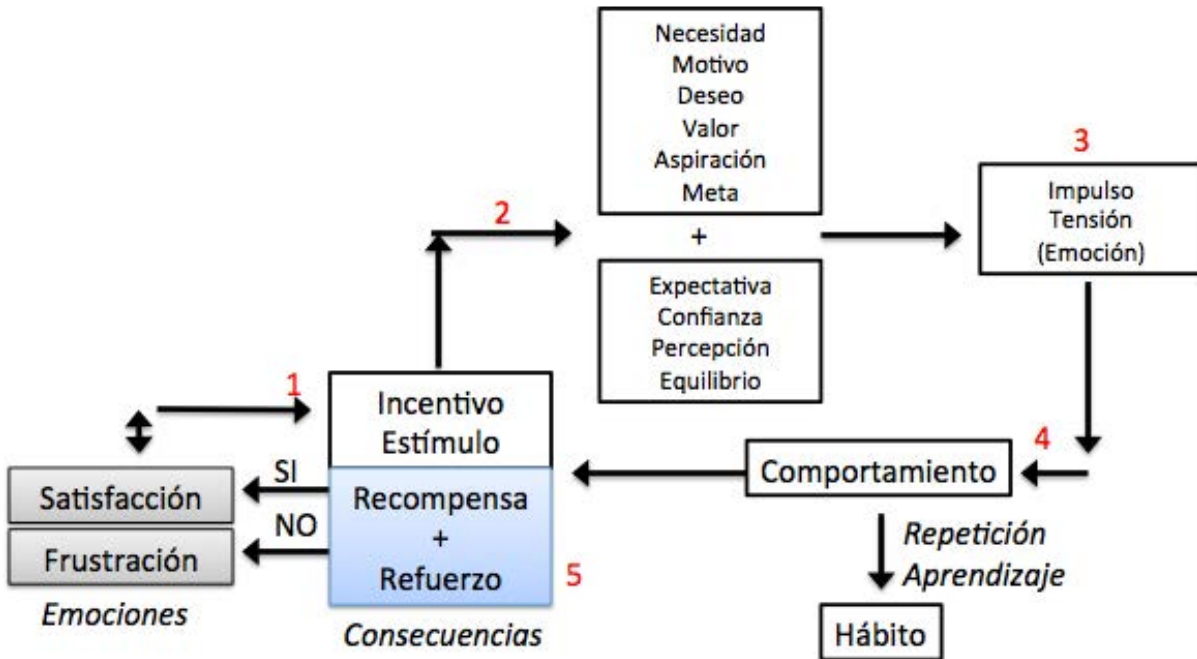
Por último y como parte creativa en el estudio, se analiza el sector bancario y la empresa *ABANCA*. Es un banco que ha sufrido un alto número de transformaciones en los últimos cinco años pero tiene la capacidad de mantener a los empleados motivados. Esto es debido a la fortaleza de las palancas para motivar utilizadas, que se detallan en este último bloque. Con este ejemplo práctico se procura enseñar en un caso real la revisión bibliográfica que se ha realizado a lo largo del trabajo.

El trabajo finaliza con algunas reflexiones acerca de la motivación laboral en las organizaciones empresariales actuales.

3. MARCO TEÓRICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

3.1.Ciclo motivacional completo

Ilustración I. Esquema de ciclo motivacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Valderrama (2010)

La figura 1 resume el ciclo motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5) (Valderrama, 2010). La figura I representa el modelo básico de la motivación, punto de partida para la comprensión del presente trabajo especializado en el ámbito laboral.

3.2. Antecedentes de la motivación laboral

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró, 1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado.

Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana (Reeve, 2003).

El interés de estas teorías se basa en cuatro características principales:

- i. Conocimiento e identificación de los componentes centrales de la motivación laboral.
- ii. Elaboración de modelos adecuados para su investigación.
- iii. Contrastación empírica de los modelos y teorías propuestas.
- iv. Derivación de resultados de interés para la aplicación en la gestión empresarial.

3.3. Perspectivas teóricas de la motivación laboral

Las teorías motivacionales están divididas, en este trabajo, en función del objeto de estudio:

- Teorías de contenido
- Teorías de proceso

Las teorías de contenido fueron las primeras hipótesis desarrolladas desde el punto de vista temporal. Éstas estudian y consideran aspectos o elementos que motivan a las personas, mientras que las teorías de proceso estudian el proceso de pensamiento por el que éstas se motivan.

3.3.1. Teorías de contenido

Dentro de las teorías de contenido se destacan las siguientes, por el aporte que realiza a este estudio:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954)
- El modelo E-R-C (Alderfer, 1969)

- Teoría bifactorial (Herzberg, 1959)
- Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961)
- Teoría X e Y (McGregor, 1960)

- **TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (Maslow, 1954)**

Abraham Maslow propone en el año 1943 la *teoría de la motivación humana* en su obra publicada “*A theory of human motivation*”. Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (Reid, 2008).

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

1. ***Necesidades fisiológicas:*** Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre : aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. ***Necesidades de seguridad:*** protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. ***Necesidades de relación social:*** familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. ***Necesidades de ego o estima:*** logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. ***Necesidades de autorrealización.***

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social,

autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (Daft, 2004). Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades. A pesar de que *la teoría de la motivación humana* de Maslow se toma como referencia, hoy día se pone en duda su vigencia.

Como explica Alderfer en su modelo planteado, a continuación, se ha demostrado que el orden ascendente planteado por Maslow no es el único de satisfacer las necesidades.

○ **EL MODELO E-R-C (Alderfer, 1969)**

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la *teoría de la jerarquía de las necesidades humanas* planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina *la Teoría ERC* (Existencia-Relación-Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos:

- Reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son:
 1. ***Necesidades de Existencia:*** En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. **Necesidades de Relación:** Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.
3. **Necesidades de Crecimiento:** Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

Ilustración II. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow modificada por Alderfer



Fuente: Elaboración propia

- Alderfer además explica como en el momento que aparece una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan satisfecho de manera completa las de nivel inferior para que ésta ejerza como un estímulo motivador.
- Por último, este autor afirma que el orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades. Las personas pueden retroceder en los diferentes niveles con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una necesidad ya satisfecha anteriormente.

○ **TEORÍA BIFACTORIAL (Herzberg, 1959)**

Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: *los factores higiénicos y los motivacionales*.

Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.

Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

○ **TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS (McClelland, 1961)**

McClelland enuncia en 1961 su *teoría de las necesidades aprendidas* empleando metodologías proyectivas. Esta nueva teoría versa acerca de tres impulsos dominantes que

influyen en la motivación, clasificándolos en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

1. **Las necesidades de logro** son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.
2. **Las necesidad de poder** se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (Robbins, 2004).
3. **Las necesidades de afiliación** buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo.

Kreitner & Kinicki (1997) afirman que existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades con las que denominamos anteriormente, motivaciones sociales.

Esta teoría elaborado por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados.

○ **TEORÍA X E Y (McGregor, 1960)**

Douglas McGregor desarrolló su obra "*The Human Side Of Enterprise*" en 1960. En dicha obra expone su teoría motivacional. Resultan muy enriquecedoras, para la motivación laboral, las ideas que aporta McGregor ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes.

Para obtener estas dos posiciones, McGregor analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento de los líderes frente a sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos. Resulta interesante ya que dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó *Teoría "X"* y *Teoría "Y"*.

Según la *Teoría X*, de manera general, los trabajadores:

- Trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
- Su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.
- Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado.
- Los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la *Teoría Y*, de manera general, los trabajadores:

- Poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa.
- El trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora.
- Buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.

3.3.2. Teorías de proceso

Dentro de las teorías de proceso se destacan las siguientes, por el aporte que realiza a este estudio:

- Teoría de las expectativas (Vroom, 1964)
- Teoría de la finalidad (Locke, 1968)
- Teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)

○ **TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (Vroom, 1964)**

Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Algunos de los temas de sus libros más reconocidos reflexionan acerca del liderazgo y toma de decisiones.

La teoría de las expectativas adquiere una gran importancia ya que desarrolla un nuevo modelo de motivación laboral, que posteriormente fue ampliado por Porter y Lawler en 1968. Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que va a llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo.

Según Vroom, la motivación es producto de tres variables:

1. **Valencia (V):** Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de

deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.

2. **Expectativa (E):** Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.
3. **Medios (M):** Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos. Cada factor tiene asignado un valor entre -1 y 1 que se sustituyen en la siguiente fórmula:

$$\text{MOTIVACIÓN} = V \times E \times M$$

Esta teoría tiene una utilidad real que ayuda a simplificar el proceso mental de la motivación en los trabajadores. Por el contrario, en la práctica es muy complejo obtener conclusiones fiables de estos factores subjetivos que se reducen a un valor numérico. El comportamiento humano no se puede predecir con un dato exacto numérico.

Posteriormente a Víctor H. Vroom, Porter y Lawler ampliaron esta teoría en 1968 afirmando que el fundamento de este modelo de motivación se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende directamente de la combinación del medio y las fuerzas que rodean a las personas.
2. Los individuos toman decisiones de manera consciente sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen deseos, metas, objetivos y necesidades diferentes.

4. Los individuos eligen por sí mismos entre diferentes opciones de comportamientos.

○ **TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS (Locke, 1968)**

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo procedente de Estados Unidos considerado el pionero en el desarrollo de *la teoría de establecimiento de objetivos*.

Locke reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuanto más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría se resumen en estas ideas:

- La fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores.
- Es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión. La participación aumentará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas.
- Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo.
- Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados.

○ **TEORÍA DE LA EQUIDAD Y JUSTICIA** (*Adams, 1968*)

Stacey Adams presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: *equidad e inequidad*. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

1. Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
2. Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o por el contrario, la percepción de inequidad.
3. La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
4. Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
5. El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

3.3.3. Otras teorías

Dentro del marco teórico de los modelos y teorías que se han ido desarrollando a lo largo de la historia acerca de la motivación laboral, existen varias que no es correcto encuadrarlas como teorías de proceso o de contenido. Es por ello que a continuación se presentan las más relevantes para este trabajo:

- Teoría de la reducción del impulso (Hull, 1952)
- Teoría del refuerzo o condicionamiento operante (Skinner, 1938)
- Modelo de FLUIR (Csikszentmihalyi, 1965)

○ **TEORÍA DE LA REDUCCIÓN DEL IMPULSO (Hull, 1952)**

Clark L. Hull fue un profesor y psicólogo estadounidense que defendió el Neoconductismo. Entre sus obras, destacan notablemente “*Principios de la conducta*” (1943) y “*Un sistema de conducta*” (1952) ya que es el lugar donde plasma su *teoría de la reducción del impulso*.

La base de la motivación para Hull versa acerca de que las necesidades del organismo de los individuos constituyen las fuerzas motoras que propician una acción, teniendo ésta como objetivo reducir o eliminar dichas necesidades. Una de las primeras ideas planteadas fue la división de **necesidades en primarias y secundarias**:

- **Necesidades primarias:** Tienen un carácter innato y están relacionadas con estados de necesidad.
- **Necesidades secundarias:** Estas segundas se basan en el aprendizaje de evitación.

Para desarrollar su teoría, Hull realizó una serie de experimentos con ratas. Tras estos, obtuvo las siguientes conclusiones (Gondra, 2006):

1. El comportamiento es una función del número de veces que un acto concreto ha satisfecho una necesidad y la fuerza del estímulo que genera una necesidad.
2. La conducta es una función de las necesidades (primarias y secundarias) y el aprendizaje.
3. El impulso no influye en la conducta ya que afirma que aprendizaje e impulso son dos conceptos independientes.
4. Independencia de estímulo e incentivo. Esta última afirmación no se ha podido constatar de manera experimental hasta la fecha.

○ **TEORÍA DEL REFUERZO O CONDICIONAMIENTO OPERANTE (Skinner, 1938)**

Skinner plantea una teoría completamente contraria a las propuestas por las teorías de proceso y de contenido mencionadas anteriormente.

Para la elaboración de esta teoría, llevo a cabo el experimento denominado la “Caja de Skinner”. Este experimento consistía en la colocación de una rata dentro de una caja. La caja era de construcción simple y tenía una palanca que fácilmente podía ser bajada presionándola. Una vez accionada, el alimento allí colocado caería dentro de la caja. En primera instancia, la rata se mueve alrededor de todo el espacio. Tras esto, “accidentalmente” presiona la palanca y el alimento cae. Una vez repetido este mismo proceso un número importante de veces, la rata asocia el hecho de que el comportamiento (accionar la palanca) es compensado con una consecuencia (obtención del alimento).

Skinner define cuatro tipos de reforzamiento:

1. **Reforzamiento positivo:** La presencia de este refuerzo provoca el aumento de la probabilidad de un comportamiento o conducta en un futuro.
2. **Reforzamiento negativo:** La presencia de este refuerzo aumenta la probabilidad de un comportamiento que omite un estímulo concreto.
3. **Extinción:** Eliminación del reforzamiento positivo.
4. **Castigo:** Retirar un reforzador tras una conducta, disminuyendo la probabilidad de que vuelva a ocurrir dicha conducta.

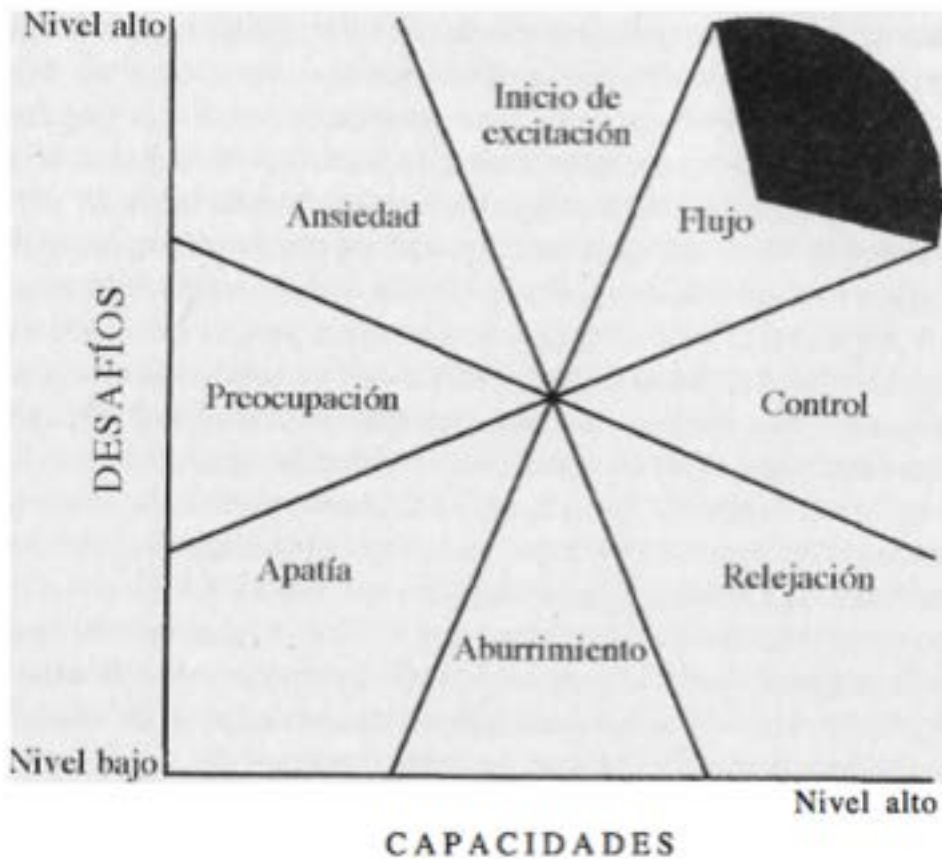
En relación al ámbito laboral, Skinner afirma que no es imprescindible conocer las necesidades o el orden de prioridades de los empleados para motivarlos. Lo que propone Skinner es que la dirección de la empresa necesita comprender de manera profunda la relación comportamiento-consecuencia. De esta manera, podrá establecer estrategias dentro del trabajo para fomentar las conductas deseables y dificultar las indeseables. Skinner define el comportamiento como la suma de las experiencias pasadas con resultados negativos y positivos que se van adquiriendo con el tiempo.

○ **MODELO DE FLUIR** (*Csikszentmihalyi, 1965*)

Esta teoría elaborada por Mihály Csíkszentmihályi trata de buscar el motivo de la desmotivación de los trabajadores cualificados situados en puestos prestigiosos y origen del aburrimiento que aparece tras un periodo largo en el mismo puesto de trabajo.

Csikszentmihalyi presenta su teoría en su trabajo “*Fluir: La psicología de las experiencias óptimas*”(1965) a través del siguiente gráfico:

Ilustración III. Gráfico del estado fluidez



Fuente: Csikszentmihalyi, M. (1997): *Aprender a fluir*.

El gráfico consta de dos ejes principales: *nivel de desafíos* y *nivel de capacidades*.

- **El nivel de desafío** se refiere al nivel del reto que es propuesto al empleado. Si se encuentra en el nivel alto se trata de una tarea compleja para el trabajador y por el contrario, el nivel bajo corresponde a una tarea fácil desde su punto de vista.
- **El nivel de habilidad** corresponde al nivel percibido por cada individuo en tanto a que es capaz de lograr una tarea con las habilidades que tiene. Un nivel bajo quiere decir que el trabajador no sabe cómo llevarlo a cabo ya que no cuenta con las habilidades necesarias, mientras que un nivel alto quiere decir que sí se ve con las habilidades necesarias para desarrollarlo satisfactoriamente.

Los trabajadores que llevan un periodo de tiempo elevado realizando las mismas tareas en su trabajo ya han adquirido todas las habilidades necesarias para desempeñarlo correctamente. Es en este momento cuando pueden comenzar a desarrollar un estado de aburrimiento, ya que el nivel de desafío baja hasta los niveles mínimos. Csikszentmihalyi plantea la idea de que es posible solucionar esta situación modificando las tareas y los retos de cada trabajador, aumentando su motivación hasta situarse en la zona de FLUJO o FLUIR. Se debe de cuidar las habilidades de cada trabajador para no fomentar la aparición de la ansiedad. La ansiedad aparece cuando cambiamos los retos y tareas de una persona a un nivel tan alto que lleven al trabajador a un estado de desmotivación y ansiedad.

Una de las conclusiones más relevantes que se destaca de esta teoría y que muchas empresas ignoran, es que un mismo objetivo puede ser motivador para un trabajador y totalmente desmotivador para otro. Éstos deben concretarse para cada individuo dependiendo de su experiencia y habilidades.

4. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS CLAVES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

4.1. Factores que favorecen la motivación laboral

La gestión de la voluntad de los trabajadores en el entorno laboral es un tema de constante intranquilidad en todas las organizaciones del mundo. Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje.

La investigación “*Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?*” realizada por Carlos Sánchez trata de esclarecer qué factores son los que más influyen en la motivación laboral. Éste es el socio director de *E-motiva*, una consultora especialista en gestión estratégica de la motivación. A tal fin, Sánchez se centra en los factores más frecuentes obtenidos a través de su experiencia profesional en más de un centenar de sesiones de trabajo con profesionales y directivos de diferentes sectores y en los resultados empíricos de nueve estudios de clima laboral realizados a más de 6108 trabajadores de diversas compañías. Finalmente, presenta un modelo donde plasma los factores gestionables con mayor impacto en la gestión de la motivación de los individuos y que están desarrollados a continuación.

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. A continuación se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores que se van a detallar posteriormente.

Ilustración IV. Tabla de los factores motivadores en las organizaciones empresariales

FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	FACTORES INTERNOS
1. Factores individuales: personalidad	1. Dinero
2. Ciclo vital	2. Reconocimiento y el elogio
3. Circunstancias personales	3. Tiempo libre
4. Contexto social y cultural	4. "Piece of cake"
	5. Trato de calidad y preferencia de tareas
	6. Promoción y desarrollo profesional
	7. Autonomía
	8. Formación
	9. Acciones <i>outdoor</i> y recreación laboral
	10. Regalos
	11. Los modelos organizacionales

Fuente: Elaboración propia

○ **FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA**

Los factores externos a la organización son aquellos elementos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione sí que influye en la motivación y satisfacción del empleado.

Las influencias externas a la empresa de una persona se ven reflejadas en algunas de sus actitudes, código de valores ó metas. Los factores externos más relevantes a tener en cuenta por la empresa son los factores individuales (la personalidad), los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural, explicados a continuación (Sánchez, 2008).

1. Factores individuales: la personalidad

El factor que más influye en la motivación es la personalidad. La personalidad es propia de cada individuo y va adherida a él en el momento que entra dentro de la empresa. La personalidad de cada trabajador sólo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa,

durante el proceso de selección. Es en este momento cuando se pueden desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

2. El ciclo vital

El ciclo vital de los trabajadores cobra una gran importancia en la actitud que presentan hacia el trabajo, pues no representa lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral. La percepción del factor dinero, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida.

Cada etapa del ciclo vital presenta unas características similares y unas claves concretas para gestionar la motivación, a rasgos generalizados. Es por ello necesario conocerlas para saber qué incentivos correctos ofrecer a cada individuo, y que éstos surjan efecto.

Hay que destacar que existen diferencias sustanciales intragrupalas debido a la naturaleza individualista del ser humano, que deben de tratarse de manera personalizada para cada trabajador (Caspi; Roberts; Shiner, 2005). El ciclo vital en relación al trabajo se divide en seis etapas (Sánchez, 2008):

- a) **Dependencia familiar (20- 27años):** Esta etapa suele estar caracterizada por la compatibilidad con los estudios y el acceso a los primeros trabajos remunerados. Dos de las características principales, en rasgos generales, que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar la motivación de estos empleados son la alta rotación y el bajo compromiso con la empresa. La dependencia familiar se ha alargado sustancialmente en los últimos 20 años.
- b) **Inicio de un proyecto de vida (25-30 años):** Este momento del ciclo vital se distingue por el acceso a la primera vivienda y el aumento de la valoración del dinero. En esta etapa se valoran profundamente factores como la formación, las posibilidades de la carrera profesional y el tiempo libre.

- c) **Crecimiento** (30-40 años): El inicio de un proyecto de vida anterior se ha convertido en una realidad. Es el momento en el que el factor dinero mayor capacidad de influencia tiene en la motivación laboral.
- d) **Consolidación** (40-50 años): En esta etapa influyen fuertemente factores como la estabilidad, el ego, la responsabilidad y seguridad.
- e) **Madurez** (50-60 años): En esta etapa el trabajo se realiza por varias razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. En este momento comienza a valorarse la idea de la prejubilación y la jubilación.
- f) **Retiro** (55-65 años): En este momento del ciclo vital el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal.

3. Las circunstancias individuales

Las circunstancias individuales se componen de hechos personales no controlables por parte de la empresa. Lo más interesante de estas circunstancias personales por parte de la organización es el modo de gestionarlas, pasando siempre por un trato individualizado.

Hay gran variedad de circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, siendo las más comunes los temas relacionados con la salud, propia o familiares.

4. El entorno social y cultural

El entorno en el que se mueven los trabajadores fuera de su trabajo adquiere una gran importancia en relación a su motivación y a la forma de ver el trabajo.

Hofstede (1984) realiza un estudio que aporta mucha información a este epígrafe realizando una clasificación de los aspectos culturales de diferentes países en función de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo. Sus estudios demuestran que países

como EEUU poseen una cultura orientada al individualismo que se ve reflejada en la actitud de sus trabajadores. Los americanos tienden, a rasgos generales, a ser altamente competitivos y poco fieles a su empresa. Por el contrario, países como Japón poseen una cultura más colectivista. Esto propicia en los empleados de las organizaciones, mayores niveles de fidelidad y compañerismo.

El entorno social y cultural debe estar muy presente en las empresas a nivel macro y microeconómico. Las políticas corporativas deben tener presentes estos aspectos que varían dependiendo del país, ya que tiene una poderosa influencia en la motivación laboral de los trabajadores.

○ FACTORES INTERNOS EN LA EMPRESA

Dentro de la empresa, a los trabajadores le acontecen hechos que son susceptibles de cambio y gestión por parte de los directivos. La “*European Foundation for Quality Management*” (EFQM) define a estos factores como resultados en los individuos. Estos factores modifican la motivación y la voluntad de los trabajadores a partir de diez maneras de recompensar diferentes modelos de conducta. Cada uno de estos diez factores es eficaz para aumentar la motivación dependiendo de la persona, el puesto de trabajo y la situación (Sprenger, 2005). A continuación se procederá a realizar un análisis de cada uno de los factores motivadores, utilizados en las organizaciones hoy día, en mayor detalle.

1. El dinero

El factor dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, seguridad, prestigio y según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivante para los empleados, pero algunos teóricos discuten la real utilidad del dinero como incentivo. El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo fijo; la

cultura y el entorno social mide a través de la nómina a la hora de pedir un préstamo, en temas legales, hipotecas o becas, entre otros. Es por ello, que un buen incentivo, muy utilizado por las empresas, es incorporar una parte del salario variable en la nómina del trabajador.

La gestión de los salarios por parte de la organización debe ser equitativa ya que suele acarrear muchos problemas indirectos e internos. En las empresas es polémico la falta de equidad en los salarios al mismo nivel o departamentos. Esto es una fuente muy potente de desmotivación para los empleados.

Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o línea de negocio, se reservan esta potente herramienta para temas concretos o para fijar comisiones en base a la obtención de unos objetivos o resultados. Existe una relación inversamente proporcional del estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación (Acosta, 2011).

2. El reconocimiento y el elogio

Los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El coste económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario.

El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. Al igual que ejerce de fuerza motivadora un reconocimiento de parte de un superior, también tiene influencia cuando viene de parte de los compañeros o subordinados. El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

Es importante gestionar el tiempo de entrega y el ámbito público o privado de los elogios. En cuanto al tiempo de entrega, se puede dar inmediatamente, de manera informal tras la acción concreta a elogiar mediante un *feedback*. Y también se puede reconocer posteriormente de una manera más formal y planificada, como por ejemplo en reuniones o ceremonias especiales. En cuanto al ámbito, los reconocimientos en público ejercen más fuerza en la motivación de los trabajadores.

Algunas de las maneras actuales más comunes de reconocer a un trabajador son las siguientes (Muro, 2009):

- Realizar una *call*¹ exclusivamente para elogiar aquellas actitudes que se han realizado con éxito.
- Entrega de diplomas, placas o escritos firmados por la totalidad del quipo por la obtención de objetivos relevantes para la organización.
- Obtener un espacio en el boletín de la empresa
- Desde el punto de vista directivo, ceder la firma del proyecto al trabajador merecedor del éxito de dicho trabajo.
- Elogio público.
- Elogio privado.
- Una atención por parte de la cúpula o alta dirección de la empresa.
- Participación de una campaña de marketing o utilización de la imagen del trabajador a destacar como rostro de la empresa.

3. El tiempo

El tiempo se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores. Cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz

¹ Término que se refiere a una llamada telefónica en el mundo empresarial

de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre.

El tiempo se puede premiar a través de reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres.

4. “A piece of cake”²

El *leitmotiv* de esta fuerza motivadora es que los empleados que participan directamente de los resultados se comportan como responsables de los resultados (Sánchez, 2008). Este es un factor muy utilizado en las empresas de socios accionistas. Los propietarios que además son empleados trabajan de manera ardua para obtener una alta productividad y buenos resultados. Según el estudio “*Abusive leadership infects entire team*” de la Universidad de Michigan (2014), las compañías con sistemas de accionariado obrero presentan resultados positivos y beneficios una vez y media superiores, en promedio, a las empresas convencionales del sector.

Para un sector importante de la plantilla, poseer una parte de las acciones y beneficiarse de manera directa de los resultados de la compañía supone un incentivo. Recompensar a los trabajadores con participaciones, sean acciones o en base a los resultados, no exime de que tenga lugar una mala gestión. Pero una buena implantación de este factor como incentivo, puede servir como impulsor para la creación de un ambiente positivo de la empresa y de una mejora de la productividad.

5. Promociones y desarrollo profesional

Michael Laboeuf realizó en 2006 un estudio sobre los motivos por los que los trabajadores cualificados se sentían desmotivados o decidían abandonar la empresa. El estudio se realizó

² Término acuñado por Carlos Sánchez (2008) en “*Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?*” y que se refiere al factor motivacional que motiva a través de la entrega de acciones de la empresa

a los empleados de la empresa *Otto Walter*³. Los resultados demostraron que las dos principales razones, por encima del sueldo fijo, son la calidad en la relación con el superior directo y las posibilidades de desarrollo profesional.

Las organizaciones pierden habitualmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra empresa en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más posibilidades de promoción. Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta la promoción interna.

Existen momentos donde no es posible una promoción vertical debido a que no existen puestos vacantes para ascender a todos los que están en condición de evolucionar. Otra posibilidad para aumentar la motivación de los empleados cuando la empresa se encuentra en esta situación, es premiar con nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, a través de las cuales la persona en cuestión sea capaz de desarrollarse profesionalmente; conocer nuevos campos y asumir un desafío con un fuerte carácter motivante para la persona. Un ejemplo de esta última práctica, puede ser un movimiento paralelo o lateral a un puesto donde el individuo pueda adquirir aptitudes y nuevas habilidades interesantes en su desarrollo y crecimiento laboral.

6. Trato de calidad y elección de tareas

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la segunda razón por la que los empleados de *Otto Walter* deciden irse a otra empresa o se sienten desmotivados es la mala calidad de la relación con el superior directo. Éste es uno de los factores más valorados por los profesionales de todo el mundo. Es por ello que una manera de evitar la desmotivación y estimularlos es dedicar tiempo a la mejora y al cuidado de la relación jefe-trabajador. Esta mejora se puede realizar a través del aumento del tiempo de dedicación al colaborador

³ Consultora de organizaciones empresariales

destacado, de que el propio jefe resuelva sus dudas, mostrar apoyo, mostrarse interesado por el estado personal y laboral del colaborador, establecer sesiones de *coaching*⁴ o despachos periódicos para hablar de temas diversos. En suma, para mejorar la relación se debe ser exquisito en el trato y hacerle sentir que es un miembro de la plantilla valioso e importante. La atención personalizada es un inesperado incentivo y una muestra de valoración hacia los mejores.

Para recompensar un rendimiento excelente existe la opción de premiar a los trabajadores más eficaces y eficientes encargándoles tareas que les atraigan especialmente o que están interesados en probar y quitándoles, de esta manera, otras actividades menos atractivas para ellos. Por regla general, los trabajadores disfrutan dedicando su tiempo y esfuerzo a aquellas actividades que mejor saben llevar a cabo y que son compatibles con sus fortalezas. La empresa tiene un poderoso factor capaz de influir en la motivación para mejorar el rendimiento de los que más destacan.

7. Autonomía

Los trabajadores que tienen un puesto intermedio con poca capacidad de decisión son las personas objetivo para aplicar la autonomía como un incentivo muy potente. La libertad se trata de un factor motivante muy eficaz para empleados jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Esta recompensa lleva consigo una alta delegación, lo que repercute en eficacia para la empresa. Para utilizar de manera correcta este incentivo se debe permitir que el individuo haga las tareas a su modo, siempre que esté dentro de la normativa establecida por la empresa.

Un ejemplo práctico muy común en las organizaciones de la aplicación de este factor motivador, es la supresión del control de horas de entrada y salida o delegar decisiones que normalmente gestiona y autoriza el jefe.

⁴ Método o técnica que tiene como objetivo conseguir metas o desarrollar habilidades a través de acompañar, hablar, instruir o entrenar a una persona

8. Formación

La formación es un factor fundamental que influye en la motivación de muchos técnicos y profesionales, y no todas las empresas lo utilizan como recompensa. Los mejores profesionales del mundo pueden conseguir trabajo y un salario sustancial en muchos lugares. Las empresas hoy día, tratan de fidelizarlos y aumentar su rendimiento a través de recompensas como formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades y oportunidades para continuar desarrollándose laboralmente. Según el estudio realizado por Carlos Sánchez, para las mujeres, la satisfacción laboral y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos son dos de los factores motivadores más relevantes.

Existen dos maneras de gestionar esta recompensa:

1. Confiar a los trabajadores a recompensar tareas que supongan un reto y adquirir nuevas habilidades, ya sea perfeccionando las ya existentes o abriendo nuevos campos a descubrir.
2. Facilitar a los trabajadores a recompensar acceso a acciones de formación de categoría como master, cursos especializados en una materia, cursos en escuelas de prestigio, conferencias o ampliación de sus estudios. También cabe la posibilidad de ofrecer la oportunidad de conocer diferentes sedes de la empresa situadas en otros países para que conozca otros métodos de trabajo y diferentes procesos.

La empresa debe aportar un valor añadido con a la formación. Si los empleados valoran un curso ofrecido como decepcionante o inútil, la formación dejara de funcionar como un elemento capaz de motivar a los individuos.

9. *Acciones outdoor⁵ y recreación laboral*

Las horas en la oficina, la rutina, las tareas que necesitan un esfuerzo añadido o la sobrecarga mental en el trabajado son actividades que pueden llevar a la desmotivación. Es necesario hacer uso de la recreación y las actividades *outdoor* para aumentar la motivación de los empleados.

Estas actividades que incitan al disfrute del ocio y tiempo libre suelen generar satisfacción y placer a la plantilla, además de lograr un equilibrio en la vida laboral y la vida personal.

El reto actual de las compañías en cuanto a factores de motivación se basa en incentivar y desarrollar actividades o programas ligados a la empresa para que sus trabajadores mejoren su calidad de vida a través de acciones estimulantes en lo físico, psíquico, cultural, deportivo o artístico. Se está transformando en una exigencia moral y ética para los directivos de la empresa la existencia e inclusión de esta recreación laboral. Las actuales ideas acerca de salud laboral, socialización de los entornos de trabajo y responsabilidad social corporativa guardan relación con los principios que enuncian los postulados del trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Estas acciones *outdoor* son capaces de crear un ambiente distendido destinado a la recreación personal de cada uno de los miembros de la plantilla. Además de aumentar la motivación de éstos, los trabajadores se acercan más a los directivos y a un clima menos afecto a la rigidez del organigrama. Esto les da la oportunidad también de conocer más en profundidad y estrechar relaciones con sus compañeros de trabajo más allá de las relaciones laborales.

Según la publicación realizada por Dionielyy Miquilena Colina denominada “*Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores*” (2011), las actividades *outdoor* están divididas en cinco grupos:

⁵ Término acuñado a aquellas actividades que organiza la empresa pero se realizan fuera del lugar físico de trabajo

1. **Visitas culturales:** Visitas a museos y monumentos, iglesias, lugares de interés arqueológico, fiestas tradicionales y folclóricas.
2. **Sitios naturales:** Estas actividades están orientadas al disfrute de la naturaleza.
3. **Actividades deportivas:** Todas aquellas acciones que fomenten la actividad física o asistencia a eventos deportivos.
4. **Esparcimiento:** Las actividades que incluyen running, trekking, disfrute de playas y montañas.
5. El **resto de actividades** que tengan un carácter motivacional para los participantes.

Las empresas están recurriendo con mayor frecuencia a este tipo de actividades y programas para canalizar y mejorar las condiciones laborales de sus empleados.

La organización *FunLibre* llevó a cabo un estudio en 2010, basado en las empresas americanas, que revelan la preferencia de los empleados por este tipo de actividades frente a posibles ascensos o promociones (Miquinela, 2011).

Además de los cinco grupos de tipos de actividades mencionados anteriormente, existen otros métodos para recrear y motivar al personal como la creación y proyección de una infraestructura de trabajo estimulante; es el caso de las sedes de *Google*.

Según los resultados de la encuesta Adecco realizada en 2014 acerca de las empresas más felices para trabajar, los españoles consultados han situado a *Google* como la empresa número uno con un 55,8%.

Las sedes de *Google* fomentan la recreación laboral a través de su diseño y adecuación de los interiores que permiten a los trabajadores disfrutar de campos de fútbol, mesas de ping-pong, masajistas, hamacas, toboganes, espacios ecológicos o comida gratis, entre otros. Este tipo de programa y de gestión de la recreación hacen de *Google* la empresa con el mayor talento del mundo y empleados motivados con su cometido.

10. Regalos

En este penúltimo factor motivador se comprenden todos aquellos regalos que la dirección de la empresa estime oportuno, sin más límite que la imaginación. El éxito de la influencia de la motivación de este factor no está relacionado con el coste económico, sino con el acierto del tiempo y el lugar.

Para citar un ejemplo, la empresa *Deóleo*⁶ realizaron una campaña a principios de 2014 en relación a este epígrafe. La compañía utilizó regalos como recompensa a aquellos que llegasen en el horario establecido para fomentar la puntualidad y luchar contra el absentismo laboral. Los trabajadores puntuales durante un mes y medio tendrían derecho a participar en un sorteo para ganar un viaje. Los retrasos disminuyeron sustancialmente y las bajas disminuyeron un 45%. Esto demuestra que los regalos tienen capacidad de modificar la conducta de los empleados y aumentar la motivación por realizar determinadas tareas.

Algunos de los regalos más utilizados por las empresas actuales son cenas, viajes, entradas para un acontecimiento deportivo importante, entradas para un musical o flores, entre otros.

Con un coste económico menor respecto al valor real que en un momento determinado una persona está realizando a la empresa, se puede dar una recompensa muy motivadora al trabajador destacado. En este factor motivador juega un papel relevante la ocasionalidad y la sorpresa.

11. Los modelos organizacionales

Los modelos organizacionales también actúan como un factor con capacidad de incidir en la motivación de los empleados. Para que éstos se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración (Urcola, 2011).

Los modelos organizativos influyen en la búsqueda de la motivación de los empleados de manera positiva o negativa. Stephen Covey señala en su conocido libro "*The 7 habits of*

⁶ Empresa de carácter multinacional y de origen español centrada en el aceite de oliva y derivados

highly effective people” (1989) que existen organizaciones empresariales actúan como factor motivador (liberadoras) y otras como factor desmotivador (tóxicas).

1. Las organizaciones tóxicas:

Las organizaciones tóxicas son el conjunto de empresas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables sin valor añadido. Están fuertemente influenciadas por el estilo de liderazgo de los directivos. Es habitual que cuando los directivos muestran actitudes autoritarias y dictatoriales, los subordinados plagian el “*modus operandi*” como herramienta de gestión. El principal factor motivador de estas empresas es la ausencia de castigos. En cuanto a los trabajadores de este tipo de organizaciones, su única motivación es trabajar para cubrir las necesidades primarias o de primer orden. Las consecuencias de las organizaciones tóxicas no desembocan únicamente en la desmotivación de su plantilla, sino que se caracterizan por tener una mala calidad de servicio al cliente, los resultados a largo plazo son negativos, existe absentismo laboral, los trabajadores no se comprometen con la empresa y existen situaciones que aumentan el estrés de los empleados (Covey, 1989).

Estas organizaciones, cada vez más, van disminuyendo y desapareciendo del mercado laboral debido a las fuertes restricciones que se están implementando en cuanto a responsabilidad social empresarial y los códigos éticos y morales que fomenta la Organización Internacional del Trabajo.

2. Organizaciones liberadoras:

Por el contrario, existen organizaciones liberadoras que fomentan la motivación e inspiración de los trabajadores. El *leitmotiv* de estas empresas es que las personas que desempeñan las actividades de la empresa aportan un valor añadido real a la organización. Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración. Además, tratan de rentabilizar todo el talento a través de programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Se

caracterizan por tener proyectos empresariales motivadores y estimulantes para los individuos (Covey, 1989).

Es responsabilidad de los directivos de la empresa la transición de ser una empresa tóxica a una liberadora. Las consecuencias son muy positivas, destacando una buena calidad de servicio al cliente, logro de objetivos, compromiso con la organización e ideas innovadoras, entre otros.

Si el panorama empresarial fomenta la creación de este tipo de organizaciones, se potenciará la dignidad de la persona y los trabajadores se sentirán motivados hacia el logro de sus metas y objetivos. Además, se aumentará la calidad de los servicios y productos, el servicio de atención al cliente, la competitividad, la eficiencia y los resultados.

4.2. Políticas de estímulo

Una vez analizados los factores que favorecen que los empleados estén más motivados, es interesante analizar la gestión de esos factores a través de estrategias con el fin de buscar la eficiencia de la compañía y la motivación de la plantilla de manera paralela. Michael Laboeuf cita las **seis estrategias más eficientes** para motivar a los empleados en base a sus actitudes y comportamientos. Este autor se basa en los estudios de cientos de empresas que ha realizado y las plasma en su libro “*El gran secreto de la motivación*” (2009).

1. Recompensar las soluciones consistentes y el trabajo inteligente de calidad

Vivimos en la era de la tecnología donde todo avanza con mucha rapidez. En las empresas se valora notablemente las respuestas y decisiones rápidas, al igual que se premia la inmediatez, muchas veces sin ser conscientes de las consecuencias que éstas tendrán a medio y largo plazo. El entorno empresarial vigente nos ha hecho asumir que en el futuro siempre podremos solucionar todos los problemas. También es común remunerar a los empleados por las horas trabajadas en vez de en función de sus aportaciones. Esto provoca

una gran desmotivación en la mayor parte de profesionales del mundo. Por este motivo es importante gestionar estos dos temas.

- a. **Una solución consistente** requiere tiempo, solidez, previsión, constancia, disciplina y paciencia. La recompensa a una solución sólida siempre suele ser muy valiosa para las empresas. Antes de detallar las estrategias para aumentar la motivación de los empleados en la búsqueda de soluciones consistentes.

Para motivar a la plantilla en la búsqueda de las mejores soluciones, Lebouef (2010) cita una serie de estrategias:

- Realizar evaluaciones de personal a largo plazo. Es recomendable llevar un seguimiento por proyectos, no únicamente una evaluación anual. De esta manera se puede recompensar e incentivar los comportamientos positivos.
- Proyectar las recompensas a largo plazo fraccionándolo por cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos a lo largo de los proyectos.
- Identificar uno o dos factores estratégicos para el éxito a largo plazo y premiar a las personas que contribuyan a dichos factores. Es beneficioso explicar a todos los empleados antes y de manera clara cuáles son esos factores estratégicos.
- Hacer que una parte de la remuneración de todos los empleados dependan de la prosperidad de toda la compañía. De esta manera, toda la plantilla se implicará en la salud de la compañía a largo plazo.

El corto plazo y la gestión del día a día no debe de ser ignorado. Se debe buscar el punto tangente en el equilibrio entre los beneficios de hoy y de mañana. El éxito a largo plazo no es sencillo, es por ello que la búsqueda de las soluciones más eficaces y eficientes debe premiarse. Es un instrumento muy eficiente para la empresa y para contribuir a la motivación de los empleados.

- b. En relación al **trabajo inteligente de calidad**, muchos profesionales acuden cada mañana a sus trabajos sin tener claros sus objetivos laborales y sin que sientan que exista una relación entre su rendimiento y la recompensa recibida.

La solución a la actividad improductiva consiste en motivar a los empleados a través de la consecución de objetivos y tareas concretas. Premiando los resultados, obtendremos resultados y empleados motivados en la búsqueda de la eficacia de su trabajo y de la compañía.

Las primas por objetivos pueden ser una solución, pero existen otras posibilidades para convertir a los empleados en productores motivados:

- Asegurarse de que los empleados tienen su trabajo adecuado a sus capacidades. Las personas que carecen de aptitud o formación para una tarea asignada pierden tiempo, energía y motivación tratando de hacer algo que no están capacitados para llevar a cabo. Como cita el Modelo de FLUIR anteriormente explicado, un mismo objetivo puede ser motivador para un empleado y desmotivador para otro. Es por ello que es fundamental para crear empleados competentes y motivados, la definición de tareas y objetivos acorde a sus capacidades.
- Proporcionar las herramientas e instrumentos necesarios a los trabajadores para que puedan mejorar su rendimiento. Una dotación insuficiente de un medio secundario puede ocasionar desmotivación, afirma Labouef (2010).
- Definir los objetivos, expectativas, modo de trabajo, procesos y límites de cada uno con claridad.
- Explicar la importancia del trabajo de cada empleado dentro de la compañía y el valor real que aporta con su esfuerzo al resultado final. Esto es importante porque aumenta la motivación al comprender el sentido de su trabajo y el valor real al conjunto, y debido a que las personas que comprenden su misión son más productivas.

- Cuando el trabajo a realizar exija mucha concentración se deben facilitar medios, como por ejemplo el teletrabajo, a los trabajadores. Esto puede aumentar su motivación y agilizar el proceso.

La mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo aumenta notablemente la motivación y autoestima del equipo de trabajo ya que provoca sensaciones positivas de éxito, disciplina y confianza (Urcola, 2011).

2. Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores

En el mundo laboral, los trabajadores tienden a rehuir el riesgo para no fracasar en sus proyectos y tareas encomendadas. Cuando un trabajador intenta algo nuevo, tiene una probabilidad de fracaso. El mayor fracaso es evitar constantemente los riesgos ya que supone la seguridad de quedarse obsoleto, frustrarse, aburrirse y perder totalmente la motivación. Es por ello que es necesario premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores.

Una de los modos de motivar a los trabajadores es incitar a los más tímidos a correr riesgos. Para ello es necesario crear un clima de trabajo que promueva, premie y respalde la audacia, dando a los empleados la oportunidad de aprender de sus propios errores sin temer las consecuencias que estos pueden acarrear. José María Acosta (2011) menciona varias directrices para establecer este clima laboral donde los empleados se sientan motivados para llevar a cabo nuevas acciones:

- Enseñar y demostrar a los empleados que los errores inteligentes son parte del coste del progreso y la manera de sacar provecho de las equivocaciones para mejorar.
- Respalda riesgos inteligentes.
- Celebrar los triunfos y los fracasos de los empleados que se atrevieron a hacer lo que había que hacer, celebrando con mayores alabanzas aquellos que hayan terminado de manera exitosa.

El establecimiento de un **buen entorno laboral** es un primer paso para aumentar la motivación y fomentar la creatividad y la participación de los empleados.

3. Premiar la creatividad aplicada

La innovación es altamente sensible a los impulsos externos, y por consiguiente a la motivación (Lebouef, 2009). Para que los empleados se sientan motivados a innovar, se debe provocar y premiar ciertas actitudes. El primer paso es crear un entorno de *open innovation*.

Las personas innovadoras escasean en las compañías. Las grandes empresas afirman estar a favor de la innovación, pero cuando aparecen ideas nuevas por parte de los empleados se apresuran en rechazarlas y cuestionarlas sin conceder una oportunidad y disminuyendo la motivación de estos.

Para propiciar un clima idóneo para la innovación es prioritario:

- Mostrarse **tolerante ante los fracasos**. Thomas Edison es un ejemplo en este aspecto, ya que realizó más de siete mil pruebas para lograr dar con el filamento indicado para la creación de la bombilla. La innovación debe admitir los fracasos.
- Pedir **colaboración** dentro de los proyectos de cada departamento de las empresas. Los compañeros deben cuestionar el modo de trabajo de diferentes proyectos para dar un punto de vista externo y obtener nuevas soluciones a los problemas.
- Proponer **retos complejos y radicales**, de esta manera se obtendrán ideas y soluciones radicales e innovadoras. Al plantear metas ambiciosas provoca el aumento de la motivación de un sector importante dentro de la empresa.
- **Actualización** por parte de la plantilla de las redes sociales y nuevas tecnologías. De esta manera se consigue que los empleados estén conectados con los proyectos vigentes, los trabajadores de todo el planeta y las tendencias futuras. Numerosas empresas están

aprovechando el poder de conectividad de la *social media* para mejorar la innovación, la satisfacción, la colaboración, la implicación y la motivación de los empleados (ManPower Professional, 2010).

4. Premiar la simplificación y no la complicación inútil

La esencia de una buena gestión es mantener las **cosas sencillas**. Las grandes compañías tienen una estructura compleja y muy vertical. Eliminar lo innecesario es el *leitmotiv* de las empresas más grandes y eficientes del mundo, entendiendo por innecesario por aquello que no aporta valor real y práctico a los empleados y a los resultados finales.

5. Premiar la lealtad, no la rotación del personal

Ningún contrato puede pagar la lealtad, la entrega o la ilusión de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando brotan deben premiarse para que los individuos se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Las plantillas de trabajo estables y motivadas son una de las claves del éxito empresarial. Para obtener la lealtad e interés de la gente, hay que empezar por darles lealtad e interés afirma Beatriz Valderrama (2010).

Al igual que es un factor clave para la empresa que sus trabajadores sean leales para con ellos, los trabajadores también buscan lealtad por parte de su compañía. Según el “*II Informe Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad*” (2015) elaborado por la empresa de “*Solutions and Human Capital*” Randstad para conocer cuales son los factores más valorados por los trabajadores españoles a la hora de elegir y trabajar en una empresa, el **aspecto más importante y determinante para elegir un trabajo** es la **seguridad laboral**.

Esto lo explica el contexto social que envuelve a España actualmente, donde la tasa de desempleo se sitúa en un 23,2% (4.215.031 parados) según los últimos datos publicados

por *Eurostat* en el mes de febrero de 2015. Es por esto que la seguridad es un factor motivador muy potente hoy día.

La lealtad exige lealtad y los trabajadores también valoran que la empresa sea leal con ellos y su trabajo. La Dirección de la empresa debe promover y premiar la lealtad para que los trabajadores aumenten su entusiasmo y motivación por hacer las tareas correctamente. Para la creación de este ambiente laboral recíproco se debe aportar **seguridad y estabilidad laboral** a los empleados capacitados a pesar de la coyuntura económica. Algunas de las grandes empresas han decidido aprovechar la crisis española para mostrar lealtad a sus empleados, en vez de despedirlos en primera instancia, aplicando medidas como:

- ERE parcial.
- Reducción de la jornada.
- Reducción de las remuneraciones, comenzando por el comité de dirección y el consejo de administración.
- Recolocar a los empleados dentro de la misma organización ya que sus puestos serán eliminados.
- Eliminar actividades subcontratadas y responsabilizar a los empleados de la empresa del cumplimiento de éstas.

El objetivo de la empresa es que los empleados perciban que la compañía valora el trabajo que realizan y tengan presente el valor al negocio que han entregado con su tiempo. En *la pirámide de Maslow* nos encontramos con la cuarta categoría “necesidades de ego o estima”, que corresponde a estabilidad, confianza, logro, autoestima, entre otros. Con este sentimiento de pertenencia y confianza que tratan de transmitir los directivos en tiempos de crisis, se cubren estas necesidades y por lo tanto la motivación de estos aumenta.

Como ejemplo de esta política de estímulo, algunas de estas medidas fueron llevadas a cabo por la multinacional de videojuegos *Nintendo*. Su presidente, Satoru Iwata, respondió

a comienzos del 2014 ante los accionistas. Se negó a despedir gente ante los pobres resultados presentados a final de año. El beneficio cayó un 30% respecto al 2013 (155 millones de euros). El presidente Iwata afirmó que un empleado que baraja la posibilidad de ser despedido, tiene peor rendimiento y es incapaz de desarrollar productos que impresionen al mundo. Decidieron llevar a cabo una reducción de jornada y reajuste de las remuneraciones ya que Iwata creyó que si reducían el número de empleados para sanear los resultados financieros, la moral de éstos disminuiría. El reajuste de las remuneraciones comenzó desde la presidencia, Iwata aprobó recortar su salario al 50% hasta que no comenzasen a recuperar la situación financiera. Además el resto de puestos directivos también aprobaron disminuir un 20-30% sus remuneraciones.

Nintendo ha sido situada como la mejor compañía del mundo por dos clasificaciones de renombre desde 2008 y durante varios años consecutivos: *Game Developer Research* y por *Business Week*.

6. Gestionar la desmotivación laboral

Un trabajador se encuentra desmotivado cuando, de manera repetitiva, no realiza sus tareas laborales por propia voluntad y su actitud o conducta es contraria a la política y objetivos de la empresa en la que trabaja. Estas personas tienen carencia de motivos para estimularse y lograr una meta o deseo. Un trabajador desmotivado, en rasgos generales, tiene nulo interés por las actividades que realiza y muestra claros signos de apatía o indiferencia (Urcola, 2011).

Las personas que se incorporan a una nueva empresa entran con un grado de motivación alto y este va decayendo a lo largo del tiempo a través de un proceso gradual, si no se realizan correctas políticas de estímulo. Es común que el comienzo de este proceso se inicie con una situación concreta que resulta desagradable para el trabajador y finaliza en la total frustración que con el transcurso del tiempo termina en el hundimiento laboral y personal.

A un trabajador desmotivado no se le puede motivar únicamente a través de factores motivadores, pero se pueden llevar a cabo políticas de estímulo. Los miembros cualificados de la compañía debe eliminar la desmotivación en primera instancia a través de siete normas reguladoras:

- 1º- **Recabar información** del motivo por el que comenzó la desmotivación.
- 2º- **Mantener una conversación** con la persona para corroborar la información recopilada.
- 3º- **Realizar un diagnóstico** de la situación con los datos obtenidos.
- 4º- **Ahondar en los motivos** de la situación.
- 5º- Tratar de **poner los medios adecuados** para corregir la desmotivación.
- 6º- Mostrar **una actitud positiva**, de esperanza y seguridad al trabajador.
- 7º- **Localizar aquellas metas o deseos** que puedan estimular al empleado para comenzar el ciclo motivacional.

5. FUTURAS TENDENCIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Las organizaciones actuales son conscientes de que su mayor ventaja competitiva son los recursos humanos, pues dependen de éstos para el correcto funcionamiento y la evolución de la empresa. Es por ello que se están creando nuevas estrategias, filosofías, técnicas y modelos al respecto. El capital humano es la única esperanza real de las compañías para mejorar y transformar el futuro. El principio básico de todas las tendencias futuras es la consideración de la persona como el factor más relevante del universo empresarial.

Hoy día, los principios y valores de cada individuo están sufriendo una transformación con respecto a las expectativas de su trabajo, por lo que la motivación laboral es el principal desafío para el futuro del departamento de recursos humanos.

La consultora de recursos humanos *Lukkap*, que pertenece a *Career Star Group*, realizó una investigación en España denominado “*Presente y Futuro del Mercado Laboral*” (2013-2014). Este estudio se basa en el análisis de más de 6.000 datos obtenidos de organizaciones dedicadas a la búsqueda de talento, de prácticas innovadoras en la gestión de los recursos humanos a lo largo de 20 países y trabajadores en búsqueda de empleo.

Según corroboran los resultados, **las tendencias futuras** de la gestión de la motivación giran en torno a el **compromiso y el desarrollo**. A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo. Algunas de las empresas más punteras ya han llevado a la práctica estas estrategias, como se mostrará a continuación.

5.1. Generaciones de trabajadores

Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada trabajador. Actualmente en las empresas los trabajadores pertenecen a tres posibles generaciones: *Baby boomers*, *Generación X* y *Millenials*. Para hallar los factores motivadores adecuados a cada empleado, es necesario tener en cuenta las características, necesidades, demandas, valores y aspiraciones que presenta cada grupo.

Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y ex director de Recursos Humanos de L’Oreal Argentina, afirmó que omitir la importancia de la correcta gestión de las diferentes generaciones dentro de la empresa, puede impactar negativamente en la motivación laboral del capital humano de la plantilla (2013).

Ilustración V. Tabla de las principales características de las generaciones de trabajadores

GENERACIONES	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
<u>Baby boomers</u> (1946-1960)	<ul style="list-style-type: none"> -Valoración de la conciliación laboral y familiar -Valoración de la seguridad en el puesto de trabajo -Generación caracterizada por introducción de cambios sociales -Cultivados, idealistas y optimistas -Reglas claras y espacio de trabajo limitado a la oficina -Horarios rígidos, responsabilidades individuales y específicas -Estructuras lineales y jerárquicas -Cultura de sacrificio de trabajo, alta disciplina y honra -Pensamiento: El trabajo siempre da una recompensa a largo plazo
<u>Generación X</u> (1961-1979)	<ul style="list-style-type: none"> -Valoración de la estabilidad laboral -Apoyan políticas de flexibilidad y conciliación -Seguros, extrovertidos y competitivos. Ambiciosos,

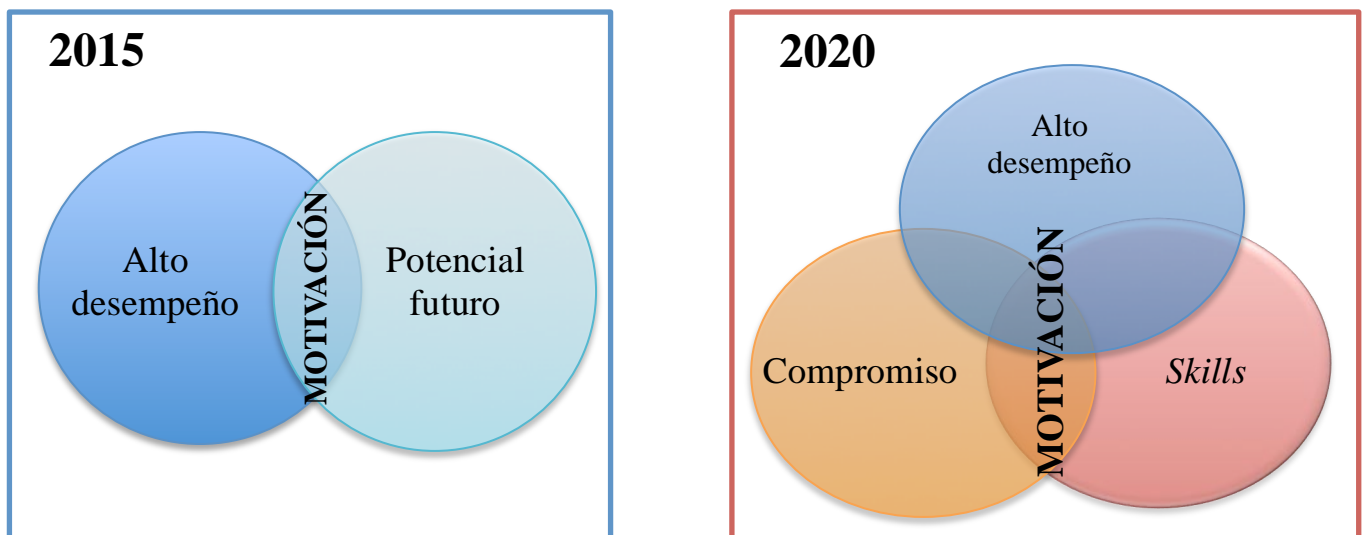
	<p>independientes y escépticos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento y trabajo basado en méritos, no en la experiencia -Diferenciación a través de la formación y experiencia internacional -Valoración de las recompensas inmediatas
<p><u>Millennials</u> <u>(1980-...)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Vivencia de las tecnologías y capacidad de interacción -Representan la nueva fuerza de trabajo global -Prolongación de la juventud- superposición fases ciclo vital -Individualistas en opiniones y actuaciones -Grandes aspiraciones, impacientes y ansiosos -Mentalidad digital, fluida y colectiva -El placer determina la dimensión de los logros profesionales -Capacidad de reconocer oportunidades que conectan pasión y trabajo -La velocidad de los proyectos y los resultados los estimula -Constante feedback, rapidez en la toma de decisiones -La pirámide tradicional de las compañías no les motiva -Trabajar con otras generaciones desde la igualdad y el respeto -Autodidactas -Decisión laboral tomada a partir de muchas experiencias -Fin último no es tener un empleo, sino tener un propósito -Movilidad, espacios de trabajo compartido, Home-office -Posibilidad de administrar sus horarios -Camino basado en la flexibilidad -Motivación por adquirir nuevas <i>skills</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de “La organización del futuro” de Conger, J. (2012)

5.2. *Engagement* y desarrollo profesional

Según el estudio realizado por *Lukkap* (2013-2014), los profesionales se sienten motivados cuando encuentran un proyecto laboral ambicioso, significativo y con impacto. Las organizaciones deben enfocar las futuras estrategias en mantener la motivación de los trabajadores para recibir lealtad por parte de ellos. Algunas de las políticas de estímulo a corto plazo deben contener ofertas de proyectos que aporten significado al trabajo, recompensas inmediatas, retos constantes y la inclusión de programas de movilidad laboral.

Ilustración VI. Gráfico comparativo sobre la función de la motivación en 2015 y 2020



Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado por *Lukkap* (2013-2014)

Las tendencias futuras acerca de la motivación deben tener en cuenta más aspectos que el desempeño y los resultados. Éstas tienen que desarrollar programas y estrategias que fomenten el compromiso de los trabajadores, el alto desempeño y el desarrollo de nuevas habilidades. Se presentan nuevos retos y nuevas oportunidades en este campo. Es recomendable que las empresas se aseguren transiciones rápidas y eficientes a través de la redefinición de sus sistemas, que habiliten plataformas atractivas para los actuales y futuros trabajadores.

Las ocho estrategias motivacionales más punteras en relación a este tema, según *Lukkap*, son:

- *Inplacement*
- *Inbranding*
- *Gamification*
- *Work flow (Movilidad)*
- *Snack learning*
- *Learning by doing*
- *Road map*
- *Friendly feedback*

1. INPLACEMENT

Esta estrategia surge en respuesta a la alta rotación de cambios de trabajo por los actuales profesionales. Tiene como objetivo desarrollar programas de motivación que retengan el talento de la empresa. El “*inplacement*” busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía.

Para llevar a cabo esta estrategia, se ha creado una red social denominada “*UPMO*”. Este programa busca ayudar al empleado a moverse de manera interna dentro de la empresa. Conecta en tiempo real con las necesidades de la compañía, fomentando que el trabajador se implique en su carrera profesional dentro de la empresa.

2. *INBRANDING*

Para que una marca sea potente en el mercado laboral, debe serlo en primer lugar entre los trabajadores. Esta tendencia entiende que los trabajadores son el primer cliente de la empresa. Si ellos se sienten motivados, interiorizarán la marca pudiendo acceder con mayor fortaleza a los resultados y al cliente final.

Para fomentar el corporativismo existen varios programas de motivación, algunos en proceso de creación y otros ya existentes:

- a. Programas de motivación donde los factores motivacionales estén muy estudiados a la medida de cada trabajador. Los incentivos estarán totalmente personalizados dependiendo de la situación y el perfil. Se busca que éstos aumenten la motivación a través de facilidades y mejoras en su vida personal. Como por ejemplo; elección de los compañeros para un proyecto, acciones *win-win*, conectar intereses de la plantilla para ayudarles a ahorrar, facilidades en su vida cotidiana (tramitación de la renta o avales para el alquiler, entre otros).
- b. **S2H** consiste en un programa de motivación para los empleados. S2H nace con la idea de que los trabajadores motivados son los más productivos y para ello desarrolla este programa. El objetivo es aumentar la motivación de la plantilla a través de la actividad física. Este programa acumula una puntuación en función del esfuerzo físico realizado, para posteriormente canjear esos puntos por artículos o regalos.

En relación a esta empresa, otra institución que apoya la búsqueda del bienestar y la salud de los empleados es la revista *Capital Humano*, referencia en el mundo de los Recursos Humanos. Entrega unos premios anuales, de *Wolters Kluwer*, donde premia a las empresas que destacan por sus políticas en materia de wellness, bienestar y salud laboral. *Prosegur*, *ING Direct*, *Eroski*, *Synthon Hispania* y *Askora* fueron los ganadores de estos premios en el año 2013.

- c. **“The good boss”** es una empresa que trata de fomentar a través de estrategias que los directivos de las grandes compañías se asemejen a los fundadores de *startUps* y pequeñas empresas en el trato a sus empleados. A través de medidas sencillas en el día a día, se consigue aumentar notablemente la motivación de los trabajadores y su satisfacción laboral. Algunas posibles medidas planteadas por este programa son la repartición de los *bonus* entre los empleados, visitas a las fábricas o las tiendas, conocer datos de la plantilla, viajar en turista, ceder invitaciones de eventos a subordinados, entre otros.

3. GAMIFICATION

Gamification es una estrategia donde se aplican las mecánicas y teorías de juegos en el contexto laboral para motivar a los empleados. Esta estrategia se crea como respuesta a la necesidad de los *Millennials* de los retos constantes, las recompensas instantáneas y el individualismo. El entretenimiento es una fuerte tendencia de futuro en el campo de la motivación, y es capaz de modificar la voluntad y los hábitos de los trabajadores.

Existen algunos ejemplos como casos reales de empresas y programas que se están alineando con esta tendencia del futuro:

- a. **Salesforce** es una compañía de creación de aplicaciones que fomentan y gestionan las ventas de sus clientes. Aumentan la motivación de los empleados a través de *scoreboards*, juegos, retos y rankings. Entre otros beneficios de esta empresa, destaca el aprendizaje por parte de la plantilla de los que están situados en los primeros puestos del ranking. Según la información de *Salesforce*, los clientes que han contratado los servicios de esta empresa, aumentan las ventas y aumenta la productividad de los trabajadores a través de la aplicación de sus mecánicas de juego.
- b. **Attent** es una aplicación de productividad empresarial inspirada en la mecánica de juegos interactivos más exitosos. Este programa crea una economía con una

moneda virtual dentro de la empresa. El objetivo es eliminar el problema del estrés de los trabajadores derivado de la sobrecarga de información que se recibe diariamente a través del correo electrónico corporativo. *Attent* recompensa a los empleados con dinero virtual por el envío de correos relevantes que aportan valor real a la gestión del equipo y penaliza el spam entre trabajadores. Con este programa, los empleados valoran más el tiempo, tienen una visión más productiva y aumenta su satisfacción laboral.

- c. **360° FUN** es un programa de fidelización pensado por y para los trabajadores. El 360° permite a cualquier empleado recompensar a otros colaboradores de la empresa por actitudes o comportamientos que valoren como positivas hacia la empresa o hacia otros compañeros. El elogio es un factor motivacional muy poderoso y a través de esta técnica se fomenta notablemente.
- d. **IKEA**, multinacional sueca, invierte en programas para mantener motivados a sus trabajadores. Según un estudio interno de la empresa, un 80% de los empleados de *IKEA* se sienten motivados en su trabajo. Una de las variadas técnicas que utilizan para contribuir a esta motivación es la celebración de una actividad semanal para la plantilla. Los directivos de *IKEA* creen firmemente que si la relación empresa-empleado es de baja calidad y aburrida, la relación empleado-cliente será igual. Es por ello que tratan de ilusionar y transmitir diversión a su plantilla a través de diversos eventos.

4. WORK FLOW (MOVILIDAD)

Las empresas que realizan de manera adecuada programas de movilidad tienen un 12% más de probabilidad de aumentar su rentabilidad, según una encuesta americana de *LHH-DBM* (2013). Una de las características que definen a las generaciones de trabajadores actuales es la ambición por aprender y moverse para enriquecer su carrera profesional. Es una de las tendencias a corto plazo que más están persiguiendo las empresas hoy día a

través de la creación de técnicas de movilidad laboral. En esta línea, la empresa textil *Desigual* está trabajando en el desarrollo y aplicación real de un programa puntero y revolucionario de desarrollo internacional que fomente la motivación de los empleados.

5. **SNACK LEARNING**

La formación es uno de los factores que influyen en la motivación más importantes para los empleados. *Snack learning* es la formación del futuro, que combinará el aprendizaje de *soft skills* y *hard skills*. Debido a la rapidez del mundo actual, la tendencia de la formación a futuro será administrarla a través de breves tutoriales que fomenten la característica autodidacta de los empleados actuales. Las generaciones de trabajadores tienen ambición por formarse y compartir sus conocimientos. Los *Millenials* quieren transmitir sus conocimientos a los *Baby Boomers* acerca de herramientas digitales mientras que estos últimos aspiran a ser mentores de los más jóvenes en habilidades de gestión empresarial. Algunas de las plataformas que favorecen este intercambio y la formación continua son:

- a. ***Google Tech Talks*** son conversaciones de 10 minutos para compartir conocimientos con los expertos de diversos sectores. El formato es en vídeo y los compañeros pueden compartir sus habilidades adquiridas en la empresa. El programa publica el impacto en empleabilidad.
- b. ***Level up*** es una programa informático de formación perteneciente a la compañía *Adobe* donde trata de fomentar en sus usuarios el aprendizaje de nuevas habilidades. El programa envía un feedback continuo del progreso.

6. **LEARNING BY DOING**

Los *Millenials* consideran el aprendizaje individual basado en la experiencia un factor tan motivador como la enseñanza tradicional y formal. Uno de los rasgos distintivos de este grupo de trabajadores es su carácter autodidacta. En esta dirección, se enfocan algunas de

las futuras tendencias. La propensión a corto plazo no es el aprendizaje a través de un manual, sino a través de la experimentación individual. Algunos de ejemplos en relación a esta tendencia se han creado programas para contribuir destacando *SuccessFactors*, *Best Buy Learning Lounge* o *Learn 27*.

7. ROAD MAP

La tendencia futura de la planificación de la carrera profesional se basa en la posibilidad de que sean los propios trabajadores los que la gestionen y tomen decisiones. La empresa será la encargada de aportar información necesaria para la toma de decisiones. Los planes de carrera futuros tienden a ser más flexibles que los actuales. Algunos programas que ayudan a la gestión de los planes de carrera son:

- a. ***Resumup*** es un programa informático que recomienda a los usuarios registrados trabajos intermedios, en función de sus características, para llegar a conseguir su meta profesional. Realiza estas sugerencias en función de una base de datos de millones de trabajadores de diferentes sectores. También tiene una funcionalidad que permite a los trabajadores ponerse en contacto para pedir consejo a profesionales que ya han alcanzado sus retos profesionales.
- b. ***DNA profile*** es una aplicación que realiza un diagnóstico actualizado del empleado comparando sus rasgos laborales y las necesidades de la empresa en la que trabaja. El programa realiza unas recomendaciones al trabajador en base a sus carencias con respecto a otros compañeros y existe la posibilidad de solicitar *feedback* de la situación actual.

8. FRIENDLY FEEDBACK

Y para concluir las tendencias futuras, las herramientas de micro-comunicación y canales de *feedback* abierto y amigable están ayudando a generar comunicación más constructivas y

a dibujar el mapa motivacional de la plantilla. Uno de los programas punteros en relación a esto, es “*Happily*”. Se trata de un servicio que permite solicitar *feedback* y enviarlo de manera anónima a *managers* o empleados. Se realiza u obtiene de una manera agregada, gráfica, relevante y en tiempo real. Además permite establecer contacto con los empleados menos motivados de la plantilla, lo que puede aportar mucha información a la compañía.

6. LA MOTIVACIÓN EN EL SECTOR DE LA BANCA. CASO

ABANCA.

6.1.Importancia de la gestión del capital humano y la motivación laboral en el sector de la banca

A continuación se presentan las particularidades de la gestión de recursos humanos en las empresas del sector bancario como medio de introducción a la empresa de estudio, *ABANCA*. Este tipo de empresas están sometidas actualmente a cambios constantes, como la globalización o la creación de productos, servicios y nuevas estrategias de fidelización a los clientes. Estas transformaciones exigen una constante adecuación de la gestión de la motivación de las personas, cobrando paulatinamente un mayor protagonismo dentro de las políticas de capital humano del sector bancario. Algunos de los cambios, son las competencias necesarias requeridas para trabajar en este sector.

Ilustración VII. Tabla de evolución de las competencias básicas de un empleado de banca

CARACTERÍSTICAS	AÑO 2000	AÑO 2015
Competencias	Técnicas	Técnicas y no técnicas
Labores	Administrativas	Comerciales
Retribución	Fija	Variable
Actitud	Pasiva	Activa
Carácter	Rígido	Flexible
Visión	Vendedor	Asesor
Orientación a	Producto	Cliente
Formación	Básica	Especializada
Periodo de tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Conocimiento	Financiero	Financiero y Comercial

Fuente: Elaboración propia

Se ha elegido este sector por su actual relación hacia el tema tratado en esta revisión bibliográfica. El sector financiero resulta atractivo para este estudio ya que la situación hoy

día de las instituciones financieras obliga a éstas a diferenciarse de sus múltiples competidores a través de sus Recursos Humanos, convirtiéndolos en su principal ventaja competitiva.

En suma a lo anterior, Antonio Peñalver, director de Formación y Desarrollo del Banco Santander, afirmó en 2004 que una de las claves del éxito erradica en la gestión de la motivación de las personas a largo plazo, abarcando todos los departamentos de la empresa y siendo necesario utilizar todas las herramientas posibles para conseguir dicha motivación.

Se ha elegido ABANCA como caso de estudio concreto. Se trata de una empresa que ha tenido que adaptarse a entornos cambiantes a lo largo de un corto periodo de tiempo debido a las continuas transformaciones que ha sufrido. Esto le ha obligado a tener que crear una fuerte estrategia de gestión de recursos humanos para mantener la motivación de los empleados. Los factores que antes retenían, ahora solamente atraen. Es por ello que ha sido necesaria una reformulación de las palancas de motivación.

Ilustración VIII. Tabla de diferenciación de factores motivadores en las instituciones financieras

ATRAEN	RETIENEN
1. Retribución	1. Oportunidades de promoción y desarrollo
2. Marca de la empresa	2. Proyecto de empresa
3. Desarrollo	3. Retribución
4. Proyecto de empresa	4. Estabilidad laboral
5. Estabilidad Laboral	5. Clima laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista con la Directora General de RRHH. Camino (2015)

Para obtener una mayor precisión en el análisis de este caso de estudio sobre ABANCA, se ha realizado una entrevista personal⁷ a la Directora General de Recursos Humanos de esta empresa, María Camino Agra. Se harán continuas referencias a ella en los datos más relevantes del caso.

⁷ Ver Anexo I

6.2.Caso objeto de estudio, ABANCA

6.2.1. Introducción ABANCA

En primer lugar, es necesario realizar una presentación de la empresa objeto de estudio, *ABANCA*, para entender así la importancia de la gestión de la motivación laboral en ella.

ABANCA es una de las principales entidades financieras en España, de ámbito mayoritariamente gallego pero con presencia internacional (Francia, Alemania, Reino Unido, Suiza, México, Venezuela, Panamá y Portugal). *ABANCA* ha sufrido varias transformaciones en los últimos cinco años, que es importante tener en cuenta para comprender el presente de esta institución financiera. La entidad fue precedentemente denominada *NCG Banco*, hasta que el 1 de diciembre de 2014 modificó su denominación social por *ABANCA Corporación Bancaria, S.A.* Surgió el 14 de septiembre de 2011, fruto de la segregación de *Novacaixagalicia* en dos marcas y modelos diferenciados: *NCG Banco* (Galicia, Asturias y Castilla y León) y *Evo* (resto de España y mercado internacional). A su vez, *Novacaixagalicia* fue el producto de la fusión realizada en 2010 entre *Caixanova* y *Caixa Galicia*.

ABANCA cuenta actualmente con una red comercial de 671 oficinas y 4450 empleados. Declaró a 31 de diciembre de 2014, en su cuenta de resultados, unos beneficios de 1158 millones de euros y un activo que asciende a 54145 millones de euros. *ABANCA* apuesta por un modelo de negocio que combina la banca tradicional y la más avanzada, donde sus valores principales son la calidad, la responsabilidad, la innovación y la confiabilidad.

ABANCA presta especial atención a sus cuatro grandes grupos de interés a lo largo de su cadena de valor bajo el lema “*La fuerza del diálogo*”. Este surge del pensamiento generalizado que predomina en el banco acerca de que para poder ser útil, se debe escuchar las necesidades de la sociedad (Camino, 2015).

Ilustración IX. Tabla de los grupos de interés de la cadena de valor de *ABANCA*

GRUPOS DE INTERÉS A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR

CLIENTES	“EL DIÁLOGO FIDELIZADOR”
EMPLEADOS ABANCA	<u>“EL DIÁLOGO MOTIVANTE”</u>
PROVEEDORES	“EL DIÁLOGO ALIADO”
SOCIEDAD	“EL DIÁLOGO CERCANO”

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. La gestión de la motivación laboral en ABANCA

En *ABANCA* el área de Capital Humano es una de las Direcciones Generales del Banco, dependiendo directamente del Consejero Delegado y formando parte del Comité de Dirección, en línea con una tendencia que se está extendiendo cada vez más en el mercado, reflejando la importancia de los Recursos Humanos de las empresas.

Ilustración X. Organigrama de ABANCA Fuente: Elaboración propia

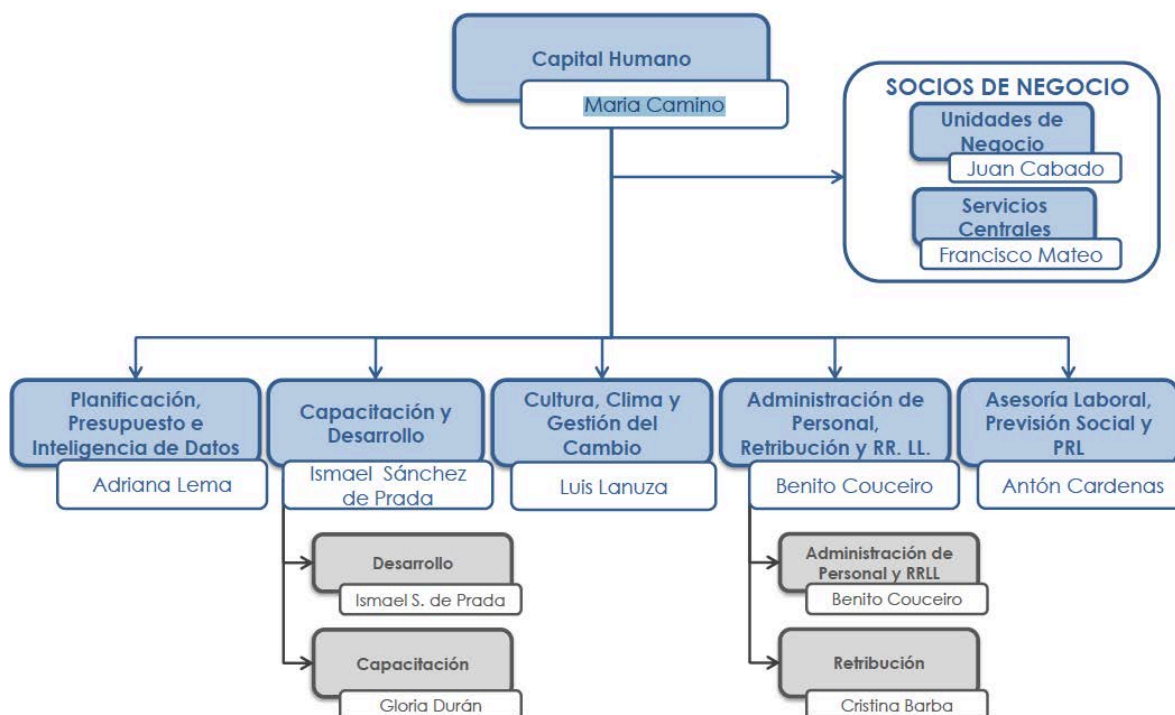
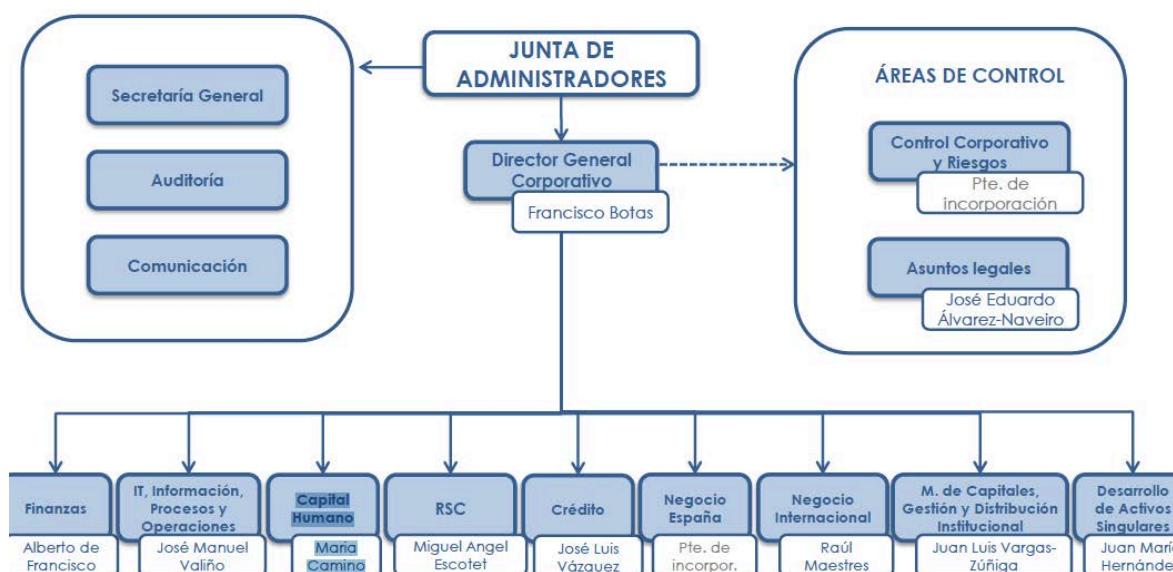


Ilustración XI. Organigrama del departamento de Recursos Humanos de ABANCA



Fuente: Elaboración propia

Más del 65% de los gastos de la entidad financiera son invertidos en personal. A pesar del proceso de reestructuración que ha sufrido, factores motivadores como la formación no se han visto recortados puesto que consideran que una plantilla en la que no se invierte, acaba muriendo desde un punto de vista productivo.

La motivación de los empleados es el mayor desafío del departamento de Capital Humano de ABANCA. Desde diciembre del 2010, los tiempos para esta empresa han sido complicados y por consecuencia, para los empleados. El motor que mantuvo la motivación de la plantilla, durante estos años, fue la búsqueda de un futuro para el banco sin que dejase de ser una entidad básicamente gallega. Internamente fue “como una cruzada común a todos que hizo que se desarrollase una resiliencia extraordinaria (Camino, 2015) . Como consecuencia de esto, el capital humano de ABANCA se distingue de otros bancos en “la experiencia obtenida de haber sufrido todo el proceso de transformaciones, convirtiéndolo en una plantilla resiliente y adaptable. Ésta se siente capaz de afrontar cualquier reto, y esto siempre es garantía de éxito” (Camino, 2015).

Es por ello que todas las políticas existentes en Recursos Humanos de *ABANCA* son factores que tratan de influir en la motivación de los empleados, jugando un papel crucial en la gestión de la compañía. En *ABANCA*, se motiva a los empleados a través de un conjunto de factores motivadores, que ellos diferencian en dos grupos: factores exógenos y factores con capacidad de gestión.

a. Factores exógenos:

El Banco no tiene capacidad de gestión a corto plazo de estos factores pero influyen en la motivación de los trabajadores. Un ejemplo de factor exógeno es la denostación que ha sufrido el sector financiero en los últimos cinco años. Los trabajadores, en algunas ocasiones, han considerado que trabajar en Banca proyectaba una mala imagen de ellos. A través de estrategias de comunicación, *ABANCA* trata de gestionar su imagen, siendo muy complejo a corto plazo contrarrestar la sensación social. Esto afecta negativamente a la motivación y orgullo de pertenencia de los empleados.

b. Factores con capacidad de gestión:

ABANCA los denomina “palancas para la motivación”⁸ y son factores como la retribución o las condiciones físicas y ambientales del trabajo que si no están cubiertas son claros focos de desmotivación. Es necesaria la continua gestión de estos factores ya que llegado el punto de *confort* dejan de tener efecto motivador.

Para trabajar sobre estos factores, *ABANCA* tiene una serie de estrategias para aumentar la motivación de la plantilla:

1. La fundamental son los denominados “**Agentes de Valores Corporativos**” (AVC) y existen 880 agentes. En *ABANCA* tienen cuatro valores corporativos marcados profundamente en cada uno de los empleados: responsabilidad, calidad, innovación y confiabilidad. Los agentes de valores son personas que han verificado que responden perfectamente a estos valores y ayudan al departamento de Capital Humano a través de la organización de círculos de valor aprovechando situaciones normales de la jornada

⁸ Término acuñado por *ABANCA* para referirse a los factores motivadores

laboral. De este modo, los empleados perciben una preocupación permanente por los valores en la entidad, agudizando profundamente el sentimiento de pertenencia que es uno de los factores mas motivadores.

2. El **código ético** de la entidad es también una seña de identidad de la misma y refuerza el sentimiento de pertenencia.
3. Estrategias orientadas a dar **prioridad y relevancia al empleado** haciéndolo sentir partícipe fundamental del proyecto *ABANCA*. Algunas de las acciones concretas utilizadas son:
 - Los empleados son los primeros en conocer la nueva marca.
 - Los empleados contribuyen con su opinión personal a los nuevos lanzamientos de las campañas de comunicación y productos financieros.
 - Contribuyen a la definición de los nuevos protocolos de actuación.
 - Son utilizados como formadores internos.
4. Se realiza un proceso de **evaluación anual de desempeño**, que obliga a que cada responsable dé un **feedback** a cada miembro de su equipo.
5. Los **sistemas de retribución** son una fuerte palanca para la motivación y *ABANCA* lo tiene muy presente.
 - Uno de los postulados que creen importantes transmitir a la plantilla es la **equidad salarial interna**, que los trabajadores vean que las diferencias salariales dentro de la empresa son justas.
 - El sistema de retribución, tanto fijo como variable, que **premia la meritocracia**, el grado de consecución de los resultados y la actitud y compromiso con la empresa.

- Es importante que las **reglas y normas** acerca de este tema sean conocidas por todos los que forman el Banco.
 - La **retribución flexible**, que hace que en un momento de contracción salarial, los empleados sean conscientes que la empresa busca con efecto fiscal aumentar la renta disponible de sus empleados.
6. **Plan de formación:** Los empleados tienen posibilidades de desarrollo a través de formación continua on-line y presencial. Estos planes están muy detallados y tienen carácter individual. Se utilizan para mejorar las aptitudes del trabajador o cubrir carencias detectadas en el proceso de selección o evaluación.
 7. **Un plan detallado de carrera** desde el momento que se incorporan al Banco.
 8. **Reconocimientos** a determinados empleados en las convenciones comerciales.
 9. **Beneficios sociales**, como ayuda de estudios para hijos de empleados, copago del seguro médico o mejores condiciones financieras, entre otras.
 10. Fomentan la motivación a través de la **comunicación interna**, como por ejemplo **Newsletter**⁹ mensuales. En estos boletines de RRHH comentan noticias destacadas externas e internas, consejos, recordatorios importantes y “El club del empleado”. “El club del empleado” organiza y publica actividades de recreación laboral y personal en el tiempo libre dónde los empleados pueden ir acompañados de sus familiares. En algunos boletines, de manera excepcional, se incluyen reconocimientos personales internos a favor de algún individuo destacado.

⁹ Ver Anexo II

6.2.3. Modelo de evaluación de desempeño ABANCA

Una de las palancas para la motivación más importantes con las que cuenta ABANCA, ya mencionada en el apartado anterior, es la evaluación de desempeño que se realiza con carácter anual. Ésta tiene consecuencias sobre la motivación de los trabajadores.

Se analiza este modelo de evaluación de desempeño por su relación positiva con la motivación y el aporte que realiza a este estudio. Las evaluaciones de desempeño miden el rendimiento de los trabajadores. Existe una relación positiva y significativa entre los puntos en motivación y la evaluación del desempeño. Los trabajadores que obtienen puntuaciones más elevadas en motivación, tienen un mejor rendimiento en el trabajo (Jaén, 2010).

1. OBJETIVOS:

Tiene como objetivo el análisis del impacto de las competencias cardinales en recompensa, identificación y desarrollo de talento y promoción; son herramientas para objetivar políticas retributivas, planes de potencial y carrera, y promociones.

Las implicaciones del proceso tienen una importancia relevante ya que potencian la meritocracia identificando los mejores y peores desempeños. Es competencia de los líderes de cada proyecto garantizar la aplicación de los siguientes principios a la hora de evaluar a los colaboradores: objetividad, exigencia y responsabilidad.

2. COMPETENCIAS:

Se refiere a todos los aspectos del desempeño a evaluar. La evaluación se realiza a todas las personas que componen la organización, independientemente de su puesto o función. En ABANCA las competencias se dividen en competencias cardinales, técnicas y de gestión de personas.

a. Competencias cardinales:

- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Entiende las necesidades que generan los cambios y muestra apertura hacia los mismos, realizando de forma rápida y eficiente los

ajustes necesarios en sus operaciones, procesos o conductas, de acuerdo al caso específico.

- **Calidad:** Está atento a los detalles y a la exactitud en su trabajo, persiguiendo altos estándares de calidad, haciendo las cosas bien desde la primera vez y solventando errores que encuentre en su trabajo, así como también persigue mejorar de forma constante las operaciones o procesos que maneja.
- **Innovación:** Crea nuevas ideas sobre cómo hacer las cosas que generan mayores beneficios para el área y toma las acciones necesarias para lograr su implantación, siendo capaz de asumir riesgos que fueron adecuadamente evaluados.
- **Orientación al cliente:** Comprende y responde de forma efectiva a las necesidades del cliente (interno y externo), ofrece de forma anticipada alternativas en el servicio que le generen valor y procura que su trabajo siempre responda a necesidades del cliente como también de ofrecerle al mismo una experiencia de servicio sobresaliente.
- **Confiabilidad:** Es la capacidad para comportarse de acuerdo con las buenas prácticas profesionales, para actuar con humildad y congruencia entre el decir y el hacer construyendo relaciones honestas y transparentes a largo plazo. Aplica la normativa interna con rigor.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad para lograr los objetivos organizacionales de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, haciendo uso eficiente de los recursos de los que dispone.
- **Manejo de riesgos:** Es la habilidad para identificar y gestionar los eventos internos o externos que puedan afectar los objetivos planteados, haciendo uso óptimo de las herramientas, información, conocimientos y procedimientos necesarios para alcanzar los mejores resultados.

- ***Compromiso con la rentabilidad:*** Es la capacidad para lograr metas alineadas con los criterios de eficiencia y excelencia operacional establecidos en las estrategias del Negocio.

b. Competencias gestión de las personas:

- ***Conducción de personas:*** Es capaz de dirigir un grupo de colaboradores, brindando retroalimentación sobre el desempeño y adaptando sus estilos de conducción a las características particulares del grupo, estimula a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones.
- ***Desarrollo de talentos:*** Fomenta e Incentiva el talento propio y el de los demás, utilizando diferentes herramientas y buscando el aprendizaje continuo, para incorporar los nuevos conocimientos a su área de trabajo y obtener mejores resultados para el negocio.
- ***Gestión de resultados:*** Establece objetivos estimulantes y productivos para el equipo, hace que el equipo asuma las responsabilidades de sus acciones, proporciona liderazgo y motivación, proporciona recursos y asistencia, utiliza puntos de control y datos para supervisar el progreso, establece sistemas y procesos para medir los resultados.
- ***Pensamiento estratégico:*** Crea y comunica una visión a largo plazo, equilibra los objetivos a corto y largo plazo, mantiene su trabajo y el del equipo en línea con los objetivos generales, comprende el mercado y puede predecir cambios, comprende la industria y la competencia, crea y ajusta los planes estratégicos.
- ***Liderazgo:*** Lidera a través de los cambios y las adversidades, a pesar de no dirigir un equipo. Cuestiona las situaciones cuando es necesario de manera constructiva, planteando alternativas. Crea consenso según sea apropiado, motiva y anima a los demás.

c. Competencias técnicas:

Conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que permiten el éxito en el entorno laboral. Las competencias técnicas describen los aspectos funcionales necesarios para cada una de las áreas de la empresa. Se aplica a toda la plantilla dependiendo del área asignada.

Ilustración XII. Tabla de competencias técnicas a evaluar en la evaluación de desempeño de ABANCA

<u>Competencias técnicas</u>	<u>Área</u>
Captación de Clientes	Banca minorista
Atraer y seleccionar	Capital Humano
Gestión Patrimonial	Gestión Inmobiliaria
Custodia de la Marca	Marketing y Desarrollo de negocio

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos entrevista personal Camino (2015)

3. PROCESO:

Se trata de una evaluación 90° (autoevaluación y responsable) compuesta de 8 competencias cardinales, entre 1 y 4 competencias de gestión de personas, y las técnicas correspondientes dependiendo del área. En el caso de los directores generales y directivos, la evaluación es 360°.

4. ESCALA DE VALORACIÓN:

Existe una escala de 5 niveles de valoración desde 1(valor mínimo) hasta 5(valor máximo):

Ilustración XIII. Tabla de escala de valoración en la evaluación de desempeño de ABANCA

<u>Valoración</u>	<u>Competencias Cardinales y de Gestión de personas</u>	<u>Competencias técnicas</u>
1	Incipiente: en mínimas ocasiones	Principiante
2	Intermitente: en alguna ocasión	En desarrollo
3	Competente: con frecuencia	Competente
4	Sobresaliente: mayoría de los casos	Avanzado
5	Excelente: Siempre	Experto

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos entrevista personal Camino (2015)

5. GESTIÓN DE LOS RESULTADOS:

·Las implicaciones del desempeño son:

Los resultados obtenidos sobre las **competencias cardinales y de equipos** tienen su repercusión en la **retribución variable** de los trabajadores y en la **revisión salarial anual**. Se detalla en el siguiente apartado el proceso de modificación de la retribución variable.

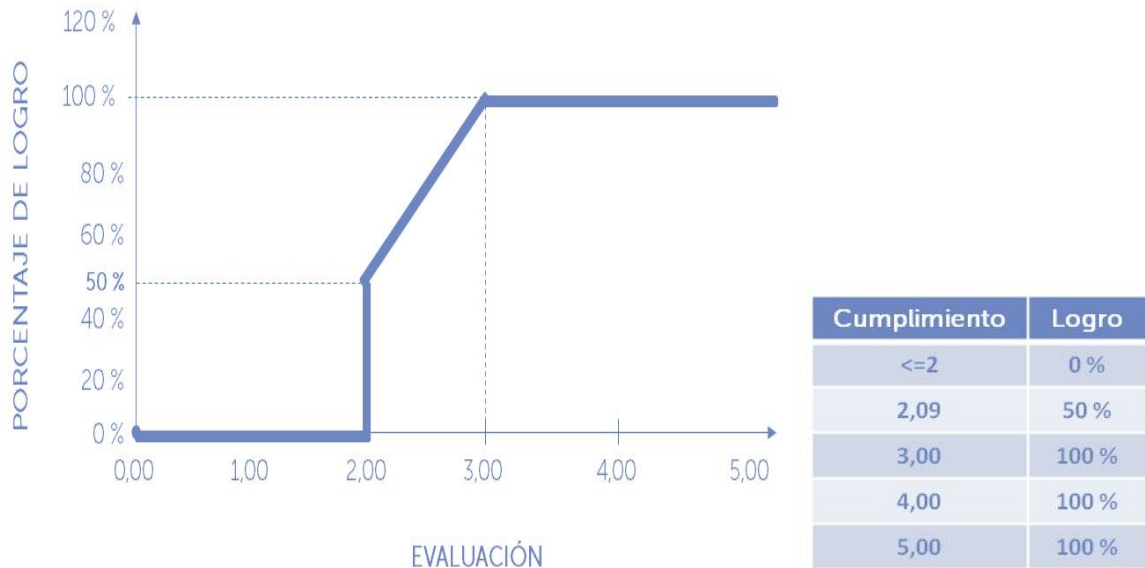
Los **gaps** detectados en cualquiera de las **competencias** evaluadas se gestionan con planes individualizados de **formación y desarrollo**, con el fin de cubrir esas habilidades carentes.

·Modelo de Retribución Variable:

·Implicaciones en la retribución variable total: Las evaluaciones iguales o por debajo del 2 anulan el cobro de todo tipo de retribución variable.

Implicaciones en la retribución variable cualitativa: Las notas por encima de 2 devengan la parte correspondiente a la retribución variable cualitativa según la siguiente escala.

Ilustración XIV. Gráfico explicativo de la gestión de los resultados de la evaluación de desempeño en ABANCA



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos entrevista personal Camino (2015)

6.2.4. Medición de la motivación real de los empleados - CAD

La manera analítica de medir la motivación real de los trabajadores en ABANCA es a través de la encuesta de cultura y clima (ICOB) que se realiza anualmente.

Mide el nivel de cada una de las variables que afectan de forma clara en el clima o que constituyen los rasgos principales de la cultura corporativa. A partir de los resultados obtenidos, se establecen planes de acción para mejorar las palancas para la motivación.

La medición de la motivación también está controlada por los directivos a través de estudios anuales que determinan claramente una relación positiva entre los índices de cultura y clima del ICOB y la productividad. Lo miden de esta manera ya que resulta más objetivo medir productividad que rentabilidad, pues ésta última depende de factores que el empleado no puede controlar (curva de tipos o los mercados, entre otros).

1. OBJETIVO: CAD (CULTURA ALTO DESEMPEÑO)

El actual objetivo de *ABANCA* es convertirse en una compañía de alto rendimiento (CAD). Para obtener dicha distinción es necesario alcanzar el 75% de media en cada una de las dimensiones valoradas en la encuesta de clima y cultura *ICOB*.

Cultura de Alto Desempeño (CAD) es una organización que consigue mejores resultados financieros que sus competidores por un período de tiempo prolongado, siendo capaz de adaptarse a los cambios y reaccionar rápidamente antes estos, gerenciando hacia el largo plazo, estableciendo una estructura gerencial integrada y alineada, mejorando continuamente sus capacidades centrales y tratando a sus empleados como su principal atributo.

El motivo de este objetivo es el aumento de la motivación de los empleados a través del prestigio de sus puestos de trabajo (reconocimiento social). Antes de la crisis, trabajar en el sector bancario era una ventaja para mantener alto el nivel de motivación. Durante y posteriormente a la crisis, la imagen de las instituciones financieras y sus trabajadores fue altamente dañada. A través de esta calificación CAD, *ABANCA* pretende reposicionar la empresa como una referencia a la hora de trabajar.

2. DIMENSIONES A MEDIR EN LA ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA (ICOB):

- **Trabajo en Equipo:** Se refiere al ambiente de cooperación que debe existir dentro de la unidad de trabajo, los colaboradores reconocen la importancia de un clima de colaboración con sus compañeros para alcanzar las metas.
- **Liderazgo:** Se refiere a la habilidad del supervisor para dirigir el equipo de trabajo, bajo una atmósfera de confianza, hacia la consecución de objetivos inmediatos que respaldan la eficacia organizacional, así como el interés de promover a sus colaboradores.

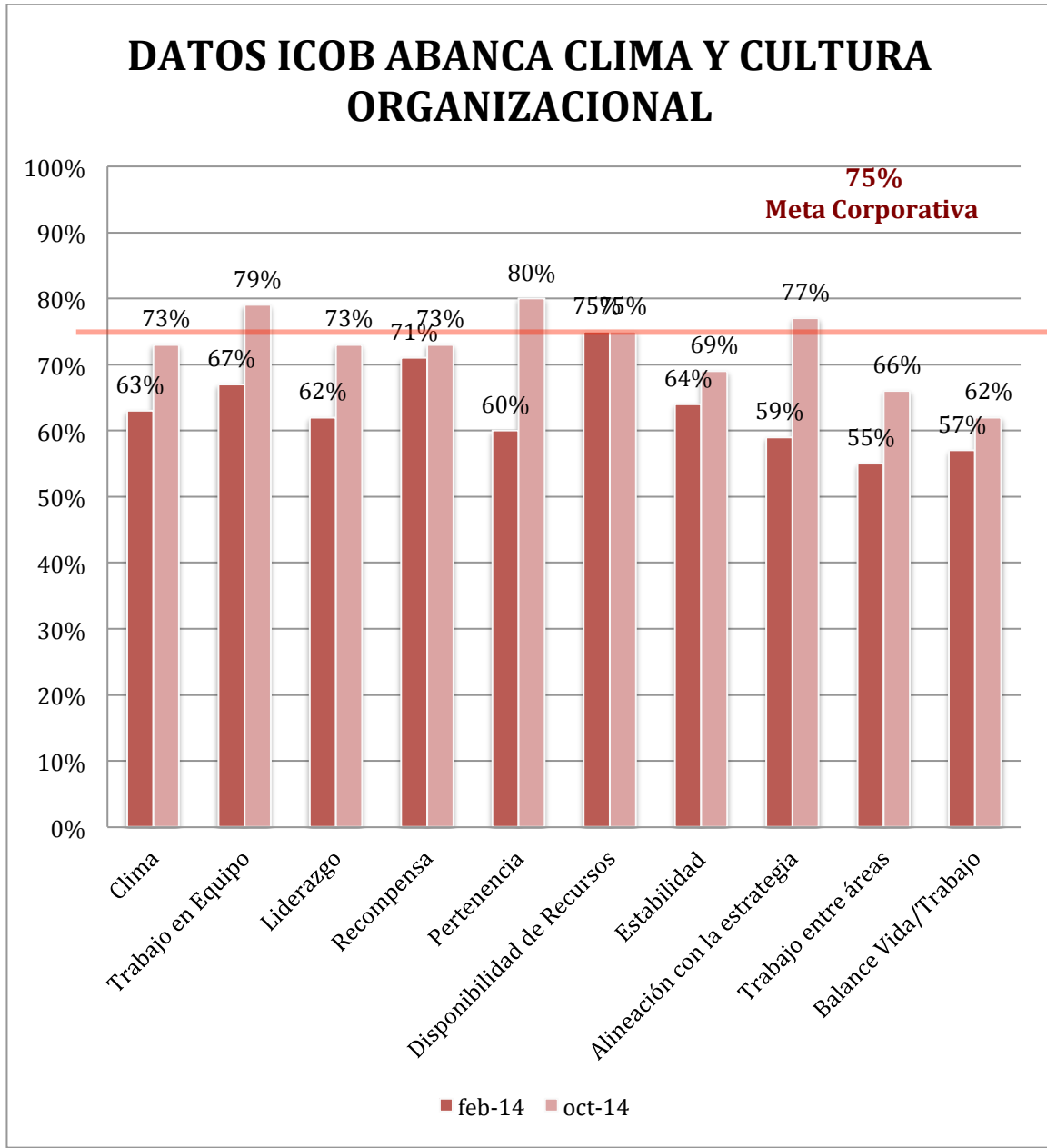
- **Recompensa:** Esta dimensión mide 2 aspectos: si el trabajador siente que es bien remunerado con relación al nivel de trabajo que realiza y si considera que su trabajo es reconocido adecuadamente.
- **Pertenencia:** Se refiere al nivel de vinculación del empleado con la empresa. Nivel de orgullo que sienten los colaboradores de pertenecer a la empresa y su disposición de permanecer en ella.
- **Disponibilidad de Recursos:** Percepción del nivel de adecuación de los recursos físicos y tecnológicos con los que cuentan los colaboradores para poder realizar su trabajo adecuadamente.
- **Estabilidad:** Esta dimensión hace referencia a tres aspectos. La percepción de que los despidos son hechos con un criterio bien definido, se valora al personal interno para las vacantes y si se puede desarrollar un plan de carrera.
- **Alineación con la Estrategia:** Se vincula con la comprensión que tiene el empleado del impacto de sus labores en el logro de los objetivos corporativos, así como la necesidad de promover prácticas innovadoras que permitan optimizar el trabajo.
- **Trabajo entre Áreas:** Valora cómo se percibe el ambiente de cooperación entre las diferentes unidades de trabajo dentro de la empresa. Así como la intención de compartir información y experiencias con otras áreas para alcanzar mejores prácticas en la empresa.
- **Balance Vida/Trabajo:** Es el valor que se asigna al factor calidad de vida en el trabajo. Se vincula con la importancia entre el balance vida personal - trabajo y el bienestar social general de los colaboradores en la empresa.

3. ESCALA DE VALORACIÓN:

El rango de valoración posible oscila entre 1(valor mínimo) y 100 (valor máximo).

4. RESULTADOS ÚLTIMA ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA (ICOB)- OBJETIVO CAD:

Ilustración XV. Resultados encuesta de clima y cultura febrero 14/ octubre 14



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos entrevista personal Camino (2015)

5. PLAN DE ACCIÓN PARA CONSEGUIR SER UN BANCO CAD

Para mejorar la última valoración de los empleados, anteriormente plasmada, y lograr en cada dimensión de la encuesta de clima y cultura más de un 75% de media de las valoraciones obtenidas por toda la plantilla, ABANCA ha planificado una estrategia concreta. Esta estrategia consta de acciones para llevar a cabo a lo largo de este 2015 y obtener, finalmente una “Cultura de Alto Desempeño”. Las acciones están divididas en función de la dimensión a trabajar.

a. Plan de acciones concretas para la mejora de las dimensiones en la encuesta de clima:

1. Liderazgo:

- Encuentros con líderes (desayunos, reuniones con incorporaciones y notificaciones)
- Incorporación de colaboradores en la toma de decisiones
- Empoderamiento de colaboradores

2. Pertenencia:

- Actividades de recreación laboral.
- Participación de empleados en anuncios de resultados y comunicaciones de avance (positivas y negativas) de proyectos.
- Ingreso a actividades de formación propuestas para empleados.

3. Trabajo entre áreas:

- Análisis de procesos y demandas no relevantes para aumentar velocidad de respuesta.
- Estancias temporales o rotaciones por áreas para experimentar las demandas de nuestros proveedores o clientes.

b. Plan de acciones concretas para la mejora de la encuesta de cultura:

1. Mejora continua:

- Sistemáticas de frecuencia mensual y bimensual para analizar casos de atascos y problemas y mejorarlos incorporando a colaboradores, con revisiones críticas de requisitos y procesos innecesarios.
- Publicaciones para difundir mejores prácticas.

2. Enfoque hacia el cliente:

- Reuniones con áreas clientes para empatizar con sus requerimientos y detectar necesidades.
- Estancias temporales o rotaciones por áreas para experimentar las demandas de nuestros proveedores o clientes.

3. Gestión de riesgos:

- Sistemáticas de análisis de riesgos, implementación de metodología de matriz de riesgo (reputacional, procesos y estratégico).
- Acciones de difusión de impactos a toda el área para poder contar con colaboración adicional.

7. CONCLUSIONES

La eficacia, eficiencia y productividad de los trabajadores es crucial para la obtención de los objetivos propuestos, por lo que es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.

La correcta gestión de los recursos humanos representa una buena ventaja competitiva para dirigir una empresa hacia el éxito, especialmente en el entorno competitivo y global en el que nos situamos. La base para esa correcta gestión es la motivación laboral.

La motivación laboral en los empleados implica compromiso con la empresa, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos. Los retos a los que se enfrenta el entorno empresarial sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas. La capacidad de gestión de motivación laboral corresponde a los directivos y se trata de uno de los principales desafíos. Una organización empresarial requiere una red con formación y dosis de motivación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados. Se ha evolucionado en los últimos años acerca de algunos postulados de gestión de los recursos humanos en relación a la motivación laboral.

Los factores motivadores han variado. La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

Las tendencias futuras, como se ha explicado, se basan en las características de los trabajadores más jóvenes, denominados *Millenials*. Así, el futuro de la motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso. A partir de estas dos fuerzas motivacionales surgen los nuevos modelos que motivarán a los empleados a corto plazo, y que ya están siendo llevados a la práctica por las empresas más punteras.

En relación al sector bancario, las instituciones financieras son altamente competitivas entre ellas debido al estrechamiento en el diferencial entre pasivo y activo. El entorno

actual está obligando a crear nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de la mejora de sus ratios de eficiencia, rentabilidad, solvencia y productividad. Las empresas de la industria bancaria poseen procesos de trabajo, productos y servicios muy similares. Como consecuencia de este panorama, existe una necesidad real de diferenciarse de los competidores, lo que convierte a la gestión de la motivación laboral de los recursos humanos en la clave del éxito, ventaja competitiva y el futuro empresarial.

En ste estudio, se ha comprobado que empresas como *ABANCA* son consciente de esta situación y tratan de orientar todas las políticas de Recursos Humanos a motivar a la plantilla. Llevan a cabo estrategias compuestas de palancas para la motivación como la formación continua, el *feedback*, el reconocimiento o adquirir el reconocimiento de ser una empresa CAD (Cultura Alto Desempeño) para así aumentar la satisfaccion de los empleados y su motivación laboral. De esta manera, la mayoría de empresas no están buscando la mejora de sus ratios exclusivamente en el crecimiento externo (captación nuevos clientes o aumento de las ventas, entre otros). Tratan de buscar las mejoras a partir del crecimiento interno. La mejora de la salud de los resultados finales de una organización empresarial depende directamente de la motivación, la satisfaccion o el clima laboral de los trabajadores.

Para concluir, la motivación es necesaria para afrontar el proceso de modernización que demanda el entorno competitivo actual. Tan solo cuando es palpable el compromiso y la motivación de la plantilla de una empresa, se pueden obtener altos niveles de desempeño y diferenciación.

8. BIBLIOGRAFÍA

Referencias

ABANCA Corporación Bancaria, S.A. (2013-2014): *Informes Anuales*. España.

Abio, G. (2009): *El modelo de “flujo” de Csikszentmihalyi y su importancia en la enseñanza*. RedEle, nº6. Brasil.

Acosta, J.M. (2011): 100 errores en la dirección de personas. Business & Marketing School ESIC. Madrid, ESIC.

Adams, J. (1963): *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, Nov., 422-436.

Adell, C. (2002): *Dirigir en el siglo XXI*. Deusto. Bilbao.

Alcaraz, C. (2013): *Evaluación y motivación: Una influencia recíproca*. Universidad Católica Sacro Cuore. Centro Virtual Cervantes. Milán.

Alderfer, C. (1969): *An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behaviour and Human Performance 4. 142-175.

Araya-Castillo, L. & Pedreros-Gajardo, M. (2013): *Analysis of the motivation theories of content: An application to Chile's Labor Market of 2009*. Rev Ciencias Sociales 142: 45-61. Chile.

Arrieta-Salas, C. & Navarro-Cid, J. (2010): *Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes*. P@psic. Vol.22, nº109.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R; Quinn Mills, D.& yWalton, R. E. (1984): *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Bonillo, D. & Nieto, F. (2002): *La satisfacción laboral como elemento motivador de los empleados*. Trabajo 11. 189-200.

Bouillerce, B. y Rousseau, F. (2004): *Cómo motivarse en la vida personal y profesional*. Barcelona, Larousse.

Calzado, F. (2009): *La teoría de la reducción del impulso de Hull*. Estudio de filosofía.

- Camino, M. (2015): *Entrevista personal* a la Directora General de Recursos Humanos de ABANCA. Personal.
- Caspi, A.; Roberts, B. & Shiner, R. (2005): *Personality Development: Stability and change*. Annual Review Psychology 2005. 453-84.
- Chiavenato, I. (1995): *Administración de recursos humanos*. Mc. Graw Hill. Bogotá.
- Consolación Segura, C. & Pons, O. (2005): *La motivación: Factor clave en el rendimiento de las personas y en el resultado de las organizaciones*. IX Congreso de Ingeniería de Organización. 8-9 septiembre de 2005. España.
- Covey, S. (1989): *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York : Free Press
- Csikszentmihalyi, M. (1997): *Aprender a fluir*. Barcelona, Kairós.
- Daft, L. (2004): *Administration*. 8º edition. Pearson Education.
- De Quijano, S. & Navarro, J. (1998): *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol 14, nº2. 193-216.
- Enríquez, P. (2015): *Entrevista personal* a Head of Human Capital Solutions de Lukkap Spain.
- Enríquez, P. (2015): *Entrevistas de evaluación: el arte de reconocer*. Equipos y talentos (en línea). Febrero 2015. España.
- Eurostat (2015): *Datos publicados tasa de desempleo*. España.
- Farh, C. & Henion, A. (2014): *Abusive leadership infects entire team*. Research Project. Michigan State University.
- Game developer research & Business Week (2008): *Ranking top companies*.EEUU.
- García, A.I. & Ovejero, A. (1998): *La medida del feedback laboral en las organizaciones: adaptación del cuestionario Job Feedback Survey*. Vol 10, nº2. Psicothema. 241-257. Oviedo.
- Goleman, D. (1998): *La inteligencia emocional*. Barcelona, Kairós.
- Gondra, J.M. (2006): *El refuerzo en los principios de conducta de Clark L. Hull*. Rec de Historia de la Psicología del trabajo. Vol 27, nº 2/3. 313-321.

- Hauser, L. (2014): *Work Motivation in organizational behavior*. Economics, Management and Financial Markets. Vol 9. 239-246.
- Herzberg, F; Mausner, B & Snyderman, B: *The motivation to work*. John Wiley. United States.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Huerta, F. & Andrés, S. (2013): *Nuevos retos, nuevas estrategias*. Deloitte Newsletter 2013. España.
- Ibañez, A. (2009): *La motivación de los trabajadores en el perfeccionamiento empresarial*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Research Project. Cuba.
- Jaén, M.A. (2010): *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Memoria para optar al grado Doctor. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Kreitner y Kinicki, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- Leboeuf, M & Muro, P. (2009): *El Gran Secreto de la Motivación*. 2º edic. Barcelona, Empresa Activa.
- López, J. (2005): *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el tercer milenio. Vol 8, nº15. Julio 2005. Lima.
- Lukkap Spain (2013-2014): *"Presente y futuro del mercado laboral"*. Research Project.
- Manpower Professional (2010): *Estudio de proyección de empleo*. España.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1965): *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist, 20, 321-333.
- Miquinela, D. (2011): *Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores*. Observatorio laboral revista venezolana. Vol 4, nº8. Julio-diciembre 2011. 37-51. Venezuela.
- Naranjo, P. (2009): *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Educación 2009. 33(2).

- Pajares, F. (2003): Self-efficacy beliefs, motivation and achievement in writing: a review of the literature. Taylor & Francis. 19: 139-158.
- Peiró, J. (1990): *Psicología de la organización*. Vol 1, 5ª edición. España.
- Pfeffer, J. (1994): *Como generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal*. Harvard Business School Press. Boston.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968): *What job attitudes tell about motivation*. Harvard Business Review. Volume 46. Harvard Business School. 118-126.
- Porter, M. E. (1987): *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- Ramírez, R. ;Abreu, J. & Badii, M.H. (2008): *Work motivation, fundamental factor for achievement of a organizational objectives: Case of Steel pipe manufacture company*. International journal of good conscience 3. March 2008 143-185.
- Randstad (2015): *II Informe Employer branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad*. España.
- Reeve, J. (2003): *Motivación y emoción*. Persona, nº6. 227-229.
- Reid-Cunningham, A. (2008). *Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis*. PhD Qualifying Examination School of social welfare university of California. Berkeley.
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.
- Sánchez, C. (2008): *Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?*. Acción Psicológica, Vol 5. 9-28
- Sánchez, E. y Alcaide, F. (2003): *Los Recursos Humanos, el futuro de la banca*. Capital Humano. nº 167. Junio 2003, 34.
- Siliceo, A. (2006): *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. México.
- Soria, I. (2012): *Impacto de la crisis en la motivación laboral y el compromiso de los empleados españoles*. Inspiring Benefits. Global Workforce Study 2012.
- Sprenger, R.K. (2005): *El mito de la motivación*. Espana, Díaz de Santos.
- Steers, R. & Porter, L. (1991): *Motivation and Work Behaviour*. McGraw-Hill.

Torres, C; Peñalver, A; Sánchez, L; Rivera, A & Nogales, J. (2004): *Los departamentos de recursos humanos de la banca se adaptan a la globalización*. Expansión y Empleo. 24 de mayo. España.

Urcola, J.L. (2011): *La motivación empieza en uno mismo*. Empresa Activa, 3ª edición. ESIC.

Valderrama, B. (2010): *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. Prentice Hall-Financial Times, Pearson.

Vélez, J. (1996): *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. Madrid.

Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

Bibliografía online

Página web corporativa de ABANCA (www.abanca.com)

Página web Lukkap (www.lukkap.com)

Pdf S2H (<https://njtcblog.files.wordpress.com/2012/02/s2h-wellness-challenge.pdf>)

Página web The good boss company (www.thegoodbosscompany.com)

Página web Salesforce (www.salesforce.com)

Página web Attent (www.attent.com)

Página web Ikea (www.ikea.com)

Página web Google Tech Talks (<https://www.youtube.com/user/GoogleTechTalks>)

Página web Level Up (www.levelup.com)

Página web Resumup (www.resumup.com)

Página web Happiily (www.happiily.com)

9. ANEXOS

Anexo I: Guía de la entrevista personal de María Camino Agra

Formato y preguntas de la entrevista personal con la Directora General de Capital Humano de ABANCA, María Camino Agra

El TFG se titula: “**La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales**” basado en la gestión de RR.HH.

1. ¿Qué importancia crees que tiene la gestión de la motivación de los empleados en el sector de la banca?
2. Concretamente, ¿qué importancia se le da al capital humano dentro de su organización?
3. ABANCA es una de las empresas líderes en el sector financiero en España. ¿Cuánta gente compone la organización?
4. ¿Qué porcentaje de la cifra de negocios de ABANCA ésta destina al departamento de RR.HH.?
5. ¿Qué estrategias o técnicas concretas llevan a cabo para conseguir motivar a vuestros profesionales?
6. ¿En que consisten estas estrategias o técnicas?
7. ¿De que manera analítica miden esta motivación?
8. ¿En que consisten las encuestas de clima?
9. ¿Qué factores cree que influyen de manera más directa en la motivación de los profesionales del Banco?
10. ¿Cree que la idea tradicional de que “el aspecto pecuniario es el factor motivacional mas importante para los trabajadores” sigue vigente en vuestra empresa?
11. ¿Cómo cree que ha evolucionado esta visión?
12. Vuestro sector se caracteriza hoy día por una alta rotación. ¿Cómo se combate este rasgo? ¿Cómo se logra comprometer al profesional/empleo con la cultura de la compañía y su proyecto empresarial? ¿Qué actividades realizan al respecto?

13. ABANCA en su RSC considera “la fuerza del diálogo”. ¿Cómo surge esta idea? ¿En que consiste el dialogo motivante de los profesionales NCG? ¿De que manera se lleva a cabo?
14. ¿Qué ratios hay que cumplir para ser “una compañía de alto desempeño”? ¿Qué iniciativas se llevan a cabo para conseguirlo? ¿Se propone el banco llegar a conseguirlo?
15. ¿Crees que ABANCA cuenta con la ventaja o el inconveniente de encontrarse en este sector para mantener el nivel alto de motivación de sus profesionales?
16. ¿Han comprobado a través de algún estudio, que las estrategias de motivación que lleváis a cabo se ven reflejadas en los resultados? ¿De que manera influyen estas técnicas en los objetivos?
17. ABANCA ha pasado por varias transformaciones en los últimos años hasta que se constituyó la marca del 1/12/14. ¿Cuántos empleados han pasado por todos los cambios? ¿De qué manera se les motiva mediante este proceso? ¿Mediante que estrategias se trata de crear “compromiso” en los profesionales cuando existen varios cambios en un corto periodo de tiempo?
18. ¿Qué incentivos maneja el banco para retener al personal?
19. ¿Cuáles son las condiciones mas relevantes que ofrece el banco a los trabajadores? ¿Cuál cree que es la que más influye en su compromiso y motivación laboral?
20. En cuanto a la existencia de boletines donde aparece el reconocimiento de algunos empleados, entre otros. ¿Qué aspectos contiene este boletín? ¿Con que periodicidad se publica? ¿En que consiste? ¿Se utiliza como una herramienta de motivación?
21. ¿De qué forma la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?
22. El fin último de la gestión de la motivación es la eficacia de los trabajadores obteniendo un mayor desempeño de estos. ¿Como se evalúa el desempeño? ¿Se cuenta con esquemas de reconocimiento?
23. ¿Qué proyectos tiene su departamento de cara a un futuro próximo en relación a la motivación laboral?
24. ¿Cómo afrontan los cambios económico y sociales, que están teniendo lugar, en el departamento de RRHH?

25. ¿Qué cree que os distingue en ABANCA, en cuanto a Capital Humano, de otros bancos?
26. ¿Cuáles crees que son los retos en un futuro próximo en torno a la gestión motivación laboral?



Sabias que.....

Resumen Datos Formación 2012:

En el **primer trimestre de 2012** se han impartido **279 convocatorias de formación** con más de **6800 participantes** y **33.300 horas lectivas**.



Con un especial protagonismo ...



•**Herramientas de Sistemática Comercial:** 63 convocatorias con 1.049 participantes.

•**Análisis de Riesgos y Expediente Electrónico:** 91 convocatorias con 854 participantes.

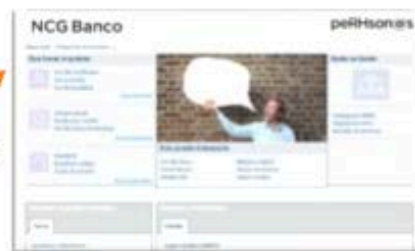
•**EVO: Cuenta Inteligente:** 53 convocatorias con 1.148 participantes.



Consejos y trucos

CERTIFICADOS IRPF

Ya puedes descargar tus certificados para elaborar el IRPF a través del Portal de RRHH/Ver mis certificados



Recordatorio

Como todos los años desde RR.HH. os agradecemos cumplimentéis el cuadro de vacaciones a través del portal / Personas, donde encontrareis en la parte derecha la imagen de "Vacaciones y absentismo"

Dudas: tfno. 981188026

Guía de uso: [Link a documento adjunto](#)

Fecha límite: 13 de Abril de 2012, pero aquellos que todavía no habéis podido cumplimentarlo, os agradecemos que lo hagáis en cuanto podáis



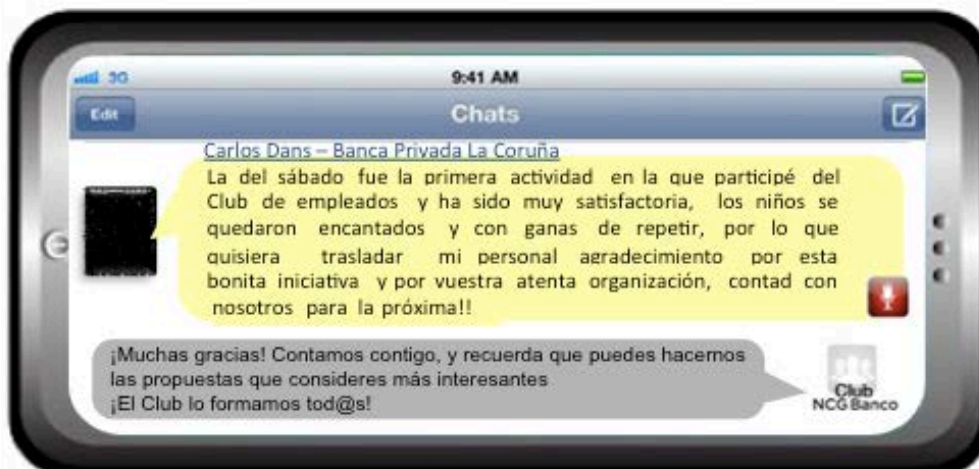
Club del Empleado/a NCG Banco: Actividades 2012

GRANJA ESCUELA BELELLE 2012



Durante el primer trimestre de 2012 ya se han realizado varias actividades.

En Neda los más pequeños han podido estar en contacto con los animales, hacer pan (y comérselo), plantar unas semillas y ¡hasta montar a caballo!



Recuerda que puedes enviar tus ideas o inquietudes a smotivacionales@novagalicia.es