

Rubén Turienzo

# El pequeño libro de la motivación



# EL PEQUEÑO LIBRO DE LA MOTIVACIÓN

Rubén Turienzo



© 2016 Rubén Turienzo

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2016

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Ilustraciones del interior: © Mamen Díaz

ISBN: 978-84-16253-58-6

Depósito legal: B. 15.038-2016

Primera edición: septiembre de 2016

Preimpresión: Victor Igual, S.L.

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# ÍNDICE

Sobre el autor	11
Introducción: Toda la verdad sobre la motivación	13
<b>PARTE I: TEORÍAS QUE DEBES SABER USAR</b>	
Introducción	23
1. Teoría de las necesidades de Maslow	25
2. Teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG) de Alderfer	28
3. Teoría del reforzamiento de Skinner	31
4. Teoría de las metas de Locke	34
5. Teoría X e Y de McGregor	37
6. Teoría Z de Ouchi	40
7. Teoría de la equidad de Adams	42
8. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	45
9. Teoría de los tres elementos de Pink	49
10. Teoría del talento de Cubeiro	52
11. Teoría de los dos factores de Herzberg	54
12. Teoría de la generosidad de Grant	58
13. Teoría del OK corral de Ernst	60
14. Teoría de las expectativas de Vroom	63
15. Teoría del análisis transaccional de Berne	66
16. Teoría de la determinación de Jericó	70
17. Teoría de la felicidad de Lyubomirsky	72
18. Teoría de la neurociencia aplicada a la motivación de Romo	74
19. Teoría de la transformación del contexto de Turienzo	77
20. Teorema del compromiso y sistema FUCK	83
<b>PARTE 2: MOTIVADORES INTRÍNSECOS</b>	
Introducción	89

21. El modelo del optimismo	91
22. El modelo del conocimiento	93
23. El modelo de la diversión	95
24. El modelo de la autoestima	97
25. El modelo de la pasión	100
26. El modelo de la independencia	102
27. El modelo del legado	104
28. El modelo del honor	107
29. El modelo de la venganza	109
30. El modelo del miedo	111

### **PARTE 3: MOTIVADORES EXTRÍNECOS**

Introducción	117
31. El modelo del poder	119
32. El modelo del amor	121
33. El modelo del reto	124
34. El modelo del apoyo	125
35. El modelo de la libertad	127
36. El modelo de reconocimiento y recompensa	129
37. El modelo de la reputación	133
38. El modelo del compromiso	134
39. El modelo de la aceptación	136
40. El modelo de la tribu	138

### **PARTE 4: INTERFERENCIAS HABITUALES**

Introducción	143
41. Tristeza	147
42. Desconfianza	148
43. Soberbia	150
44. Envidia	151
45. Apego	153
46. Miedo	154
47. Desengaño	156
48. Celos	158

49. Prioridades	160
50. Otras interferencias	162

## **PARTE 5: POTENCIADORES ESTRATÉGICOS RACIONALES**

Introducción	167
51. Método MEJORA	169
52. Cadena de Kövard	173
53. Estrategia Beatles	176
54. Estrategia AC/DC	180
55. Estrategia KISS	183
56. Estrategia Rolling	186
57. Caballo de Troya	190
58. La Orden Jedi	193
59. El tercer pistolero	196
60. El padrino	198

## **PARTE 6: POTENCIADORES DISCURSIVOS EMOCIONALES**

Introducción	203
61. Los cuatro textos	205
62. Discurso ilusionante	208
63. Discurso Hollywood	212
64. Discurso piramidal	217
65. Discurso del héroe	219
66. Discurso Dalí	222
67. <i>Rapport</i> supremo	225
68. Las migas emocionales	229
69. De chantajes y emociones	232
70. Limitar lo ilimitado	234
Bonus. Menos por <i>qués</i> y más para <i>qués</i>	237

## **PARTE 7: APÉNDICE**

No es por dinero, estúpido	241
La pregunta motivadora	247
La ultimísima palabra	253

Bibliografía de apoyo	261
Agradecimientos	265
Hasta la próxima	269

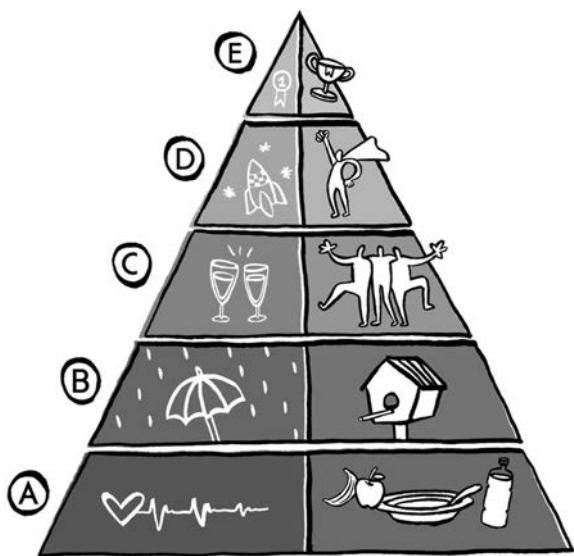
## I. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La pirámide de Maslow es la más conocida del mundo, tras la alimentaria, las de Egipto y México. Creada en 1943 cuando el psicólogo estadounidense Abraham Maslow publicó el artículo científico «Una teoría sobre la motivación humana», fue ampliada posteriormente en el libro *Motivation and Personality* (1954). Maslow resumió en la imagen de una pirámide **la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide**. Maslow sugiere que no acometer cualquiera de los distintos niveles impediría el avance hacia el nivel siguiente, así como que ninguna posición es permanente y el movimiento ascendente o descendente es continuo debido a las presiones o cambios del entorno.

A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación. Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo. Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor. Proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación, y terminaríamos en la cúspide con la realización personal, que no sólo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno.

Es oportuno considerar que aunque algunos profesionales otorgan credibilidad total a la teoría de Maslow, la mayoría de los datos recopilados en diferentes investigaciones no certifican ni garantizan el éxito de la famosa pirámide. Mahmoud A. Wahba y Lawrence G. Bridwell realizaron en *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory* (1976) una revisión extensa de la teoría y





### **(A) NECESIDADES FISIOLÓGICAS O BÁSICAS**

Alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo.

### **(B) NECESIDAD DE SEGURIDAD**

Necesidad de sentirse seguro y protegido: vivienda, empleo.

### **(C) NECESIDADES SOCIALES**

Desarrollo afectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual.

### **(D) NECESIDAD DE AUTOESTIMA**

Reconocimiento, confianza, respeto, éxito.

### **(E) NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN**

Desarrollo potencial.

hallaron exiguas evidencias de que dicho orden de necesidades de Maslow tuviese un patrón establecido o de que existiera jerarquía alguna. Además, la pirámide de Maslow también ha recibido críticas por ser difícil de probar su concepto de autorrealización debido a que la felicidad es relativa, e incluso se puede alcanzar sin tener los escalones inferiores de la pirámide satisfechos. Sirve como ejemplo el alpinista que sacrifica su seguridad a cambio de ser el primero en alcanzar la cumbre, o el operario que mantiene un trato exquisito en su puesto con compañeros y clientes pese a tener que buscar otros trabajos para solventar la base de su pirámide.

## USA ESTA TEORÍA CON TU EQUIPO

- Genera un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades básicas y en el que el desempeño de la acción se haga desde la comodidad. Ventilación, iluminación, agua, descanso, salarios o condiciones de la competencia son algunos de los elementos iniciales para mejorar la motivación.
- Fomenta la interacción social y el sentimiento de pertenencia. Para ello genera diálogo, colaboración o incluso crea instantes de socialización en los lugares comunes, actividades compartidas o mesas de trabajo abiertas.
- Da *feedback* y construye planes de carrera desde el compromiso de la organización, con honestidad y rigurosidad. Aporta beneficios sociales a los miembros de tu equipo.
- Elogia, forma, delega responsabilidades y escucha activamente, dejando que las aportaciones se vean llevadas a la práctica y que los resultados sean valorados y premiados públicamente.

## 2. TEORÍA DE LA EXISTENCIA, LA RELACIÓN Y EL CRECIMIENTO (ERG) DE ALDERFER

Clayton Alderfer en su obra *An empirical test of a new theory of human need* (1969) se inspiró en la pirámide de Maslow cuando creó sus tres categorías de factores de motivación humana. Las denominó existencia (*existence*), relación (*relatedness*) y crecimiento (*growth*), de ahí ERG.

La gran aportación de Alderfer no fue sólo la reasignación de elementos, sino a su vez la afirmación de que a diferencia de la rigidez de Maslow, el crecimiento no era piramidal y exclusivo, sino que se podían trabajar los tres campos a la vez de manera continua. Esto significa que **la motivación seguiría respondiendo a un patrón de necesidades, pero que el individuo pone el foco sobre el elemento que verdaderamente le incita a la acción, y no en el siguiente en el escalafón.**

Además, añadió dos indicadores que nos ayudaban a localizar las situaciones particulares de la motivación de un trabajador cuando desde un bloque de necesidades pasaba a otro, ya que si este movimiento se promovía de manera ascendente, esto respondía a la progresión por satisfacción; es decir, tras ver satisfechas sus expectativas, avanzaba a una realización superior. Por otro lado, si era descendente, podía referirse a una regresión por frustración, debido a no haber podido cumplir o satisfacer las necesidades superiores, y el individuo se refugiaba en elementos más básicos.

Alderfer mejoró de esta forma los postulados de Maslow, su teoría es más dinámica y adaptativa e introduce los factores de crecimiento y decrecimiento que, sin duda, marcan un camino para desentrañar las particularidades individuales de cada miembro de un equipo.

### USA ESTA TEORÍA CON TU EQUIPO

- Céntrate en potenciar elementos de las tres categorías, de ese modo todos los participantes encontrarán un motivador y no se

generará insatisfacción o frustración. Habrá quien use sólo acciones de un apartado y habrá quien necesite asumir elementos particulares de varias categorías. Por ejemplo, mientras generas mejoras en las condiciones de trabajo, refuerza los elementos de socialización mediante el juego o la competición y además establece concursos de ideas o *brainstorming*.

- Mantén una comunicación fluida y una línea de evaluación y seguimiento. De este modo serás capaz de anticiparte a posibles regresiones por frustración. Cuando alguien no satisfaga sus necesidades



superiores comenzará a plantearse las existenciales, por lo que un correcto seguimiento de planes de acción y compromiso te ayudará a mantener la satisfacción por progresión.

- Si pese a esto un miembro del equipo inicia una regresión, establece un muro de contención con una negociación de mínimos, refuerza positivamente y utiliza los potenciadores que verás más adelante en este libro.
- Forja un compromiso bidireccional, cumpliendo tus promesas y siendo exigente con los objetivos esperados y pactados.
- No pongas techo a la progresión por satisfacción, pero dialoga para entender qué elementos cubren las expectativas de cada individuo, ya que mientras que para alguien esto puede ser tener un vehículo de empresa, para otra persona será tener más cuota de poder o incluso sentir la confianza tomando la portavocía de su área profesional.

### 3. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER

Contrario a la motivación por contenido que veíamos en las dos teorías anteriores, Burrhus Frederic Skinner desde su cátedra en Harvard desarrolló un análisis más simple de la realidad basado en el refuerzo del conductismo. En dicha formulación, un responsable no necesita saber las necesidades que tiene su equipo ni cómo desea satisfacerlas. Skinner asevera que el líder de un equipo sólo necesita entender qué relación existe entre las conductas y sus consecuencias para así crear aquellas condiciones de trabajo que estimulen las actitudes positivas y eviten las negativas que no se desean. Es decir, **un empleado no se motiva mediante la satisfacción de sus necesidades, ni por las posibilidades que puede tener de desarrollo dentro de la empresa, sino mediante las consecuencias positivas o negativas de sus acciones.**

Dicho de otro modo, Skinner lleva a otro nivel aquello del palo y la zanahoria, transformándolo en un bolígrafo rojo y otro verde. Con el primero corregimos acciones que hay que extinguir o castigar, con el segundo reforzamos acciones que deben ser replicadas e instauradas en el desarrollo interno del individuo.

Esta teoría, si bien es escasa y se queda algo desdibujada en lo referente al análisis de los múltiples aspectos que condicionan el comportamiento y la motivación de todo trabajador, nos sirve para focalizar la motivación hacia acciones de corto plazo, fijar homogeneidad entre los miembros de un equipo, definir conductas adecuadas y erróneas, establecer sistemas de medición, así como para definir los procedimientos de cada puesto, los requerimientos y sus consecuencias. Además, la teoría de Skinner puede ser utilizada para necesidades de alta tensión en las que la urgencia no permita proceder con un sistema de desarrollo a largo plazo.

Siendo esta teoría tan directiva, es lógico que surjan problemas que habrá que tener en cuenta si deseas desarrollarla en tu equipo. Su rigidez dificulta el desarrollo creativo transversal, así como la atención a otras realidades que no formen parte de la causa-consecuencia,

como el ambiente, los anhelos personales, o el emprendimiento interno. Suele provocar distancia entre compañeros, roles y posiciones jerárquicas, al ligar el reconocimiento al correcto desempeño de una función y no tanto a elementos derivados de la sociabilización o ayuda a terceros.

Por último, cabe mencionar que Skinner planeó tres metodologías del refuerzo:

**Refuerzo continuo.** O lo que es lo mismo, compensación constante de esfuerzos por una acción; cada vez que un acto era realizado, el sujeto inmediatamente y siempre recibió un refuerzo. Si bien este método sirve para lanzar promociones, cambios culturales o de actitud, es poco práctico para usar a medio plazo, pues se acaba atribuyendo la recompensa a la obligatoriedad, y no al esfuerzo por parte del líder o la compañía. Como ejemplo podemos marcar las recompensas económicas por consecución de un objetivo.

**Refuerzo intervalo.** Para esta metodología se establece un refuerzo bajo un parámetro de duración determinada, si es intervalo fijo, o alrededor de un valor promedio, si es variable. Por ejemplo, si alguien durante una semana realiza un sobreesfuerzo, se le recompensa por alcanzar los siete días (si es fijo) o, según el rendimiento, puede establecerse en ocasiones un esfuerzo a los cinco o a los ocho días (si es variable).

**Refuerzo proporción.** Es decir, se establece un sistema de esfuerzo que premia el número de acciones realizadas, para de este modo establecer un sistema proporcional.

## USA ESTA TEORÍA CON TU EQUIPO

- Establece un sistema de meritocracia con acciones concretas y sus consecuencias, ya sean positivas o negativas. De ese modo todo el equipo sabrá a qué patrón de comportamiento deberá acogerse y el fruto de éste.

- Reúnete con tu equipo y marca las acciones positivas que destacan de la media, usando la teoría del «bolígrafo verde». Para utilizar correctamente este sistema, debes remarcar mediante el ejemplo positivo las consecuencias que una acción o procedimiento realizado con excelencia, de este modo el individuo podrá replicarlo.
- Huye de la modificación del comportamiento sólo a través del castigo o «bolígrafo rojo», ya que en ocasiones no explicar lo que debemos hacer para realizar una acción correctamente nos lleva a probar diferentes alternativas que tampoco son correctas.
- Establece una metodología de esfuerzos fijos y no te dejes llevar por afinidades personales. Aquella que elijas deberá ser la que rija para todos los miembros de la organización por igual. Ser ecuánime favorecerá el liderazgo y desterrará desmotivaciones por incertidumbres personales.
- Realiza un seguimiento establecido temporalmente para comprobar los resultados y compromisos, así como los comportamientos en los procedimientos y protocolos. Después, aplica el bolígrafo verde de nuevo.