



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR ENFOCADA DESDE EL ÁNGULO HUMANISTA Y SU EVOLUCIÓN

TUTORA: ANA ISABEL MARQUÉS MARZAL

ALUMNO: RUBÉN PALMA SEGADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO 2017/2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. MOTIVACIÓN Y SU ENFOQUE HUMANISTA	5
2.2. ABRAHAM MASLOW, JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.....	8
2.3. DOUGLAS MCGREGOR, TEORÍA “X” y TEORÍA “Y”.	13
2.4. WILLIAM OUCHI, TEORÍA “Z”	17
2.5. MOTIVACIÓN EN LA ACTUALIDAD: WILBER Y LALOUX.....	23
□ KEN WILBER	23
□ FREDERIC LALOUX	27
3. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.....	34
4. BIBLIOGRAFÍA.....	37

1. INTRODUCCIÓN

La motivación del trabajador debería ser un estímulo para cualquier persona que desempeñe funciones de cualquier tipo en un puesto de trabajo. Ya que, si la tiene, actuará de una forma determinada y su nivel de esfuerzo será mayor y totalmente distinto que si no lo tuviera.

En la práctica, cuando tenemos a un trabajador motivado, estará más contento y más a gusto consigo mismo. Esto le va a suponer que va a rendir mejor en su puesto de trabajo y, por lo tanto, se obtendrá más productividad y mejores resultados para la empresa.

El tema de la motivación es un tema bastante amplio y del que se han dicho y escrito muchas cosas.

Los principales objetivos de este trabajo era, por una parte, profundizar en el concepto de motivación del trabajador y por otra parte entender y ver la visión de motivación de diferentes autores que desarrollaron teorías al respecto. En lo referente a las teorías veremos y analizaremos las siguientes:

- Abraham Maslow. Jerarquía de las necesidades humanas.
- Douglas McGregor. Teoría "X" y teoría "Y".
- William Ouchi. Teoría "Z".
- Ken Wilber.
- Frederic Laloux.

La justificación de porqué he elegido realizar mi TFG sobre la motivación del trabajador en el ámbito laboral y no sobre otro tema es porqué primero de todo, es un campo que me parece bastante interesante y en el que se puede aprender y profundizar bastante sobre ello.

Pero principalmente, y el motivo de más peso por el que me he terminado decantando por la elección de este tema, es porque he tenido trabajos duros y costosos en el que el personal de recursos humanos/encargado no se preocupaba lo más mínimo por los trabajadores. Te veían que no parabas, que ibas hasta arriba de faena, y que incluso no salías a merendar (cuando tienes derecho a media hora) por terminar la faena que estaba atrasada y solo se acercaban a ti para exigirte cada vez más y más. Que solo te echaban en cara tus errores y que lo bueno se pasaba por alto y no se agradecía para nada.

Supongo que para muchos de ellos en eso consiste el trabajo, en exigir al trabajador cumplir con la programación establecida y obtener cada vez mayor productividad. Mi opinión, que he pasado por situaciones complicadas en mi hasta ahora corta vida laboral, es que se puede y se debe de ayudar al trabajador si esperas conseguir algo de él. Solo con preocuparte un mínimo por él y que vea que estás contento con el trabajo que realizas, ayudaría bastante a conseguirlo.

Y yo, que quiero y espero trabajar algún día en un departamento de recursos humanos, me gustaría intentar sumar y no restar, ser una persona cercana al trabajador. Es por ello que la realización de este TFG y ver y analizar las diferentes teorías, me ayudará en ello.

Este trabajo se divide en dos partes, en primer lugar encontraremos un marco teórico en el que analizaremos las diferentes teorías de los autores que teníamos en nuestros objetivos y después en conclusiones, veremos la relación entre ellos.

Se han estudiado la visión de cinco autores para comprender un poco mejor la manera de gestionar las empresas en diferentes países y en diferentes épocas. Se empieza viendo a Maslow y su jerarquía de las necesidades humanas, en la que realiza una escala de niveles y el objetivo es llegar al nivel más alto, a la autorrealización. Continúa con McGregor y su teoría "X" y teoría "Y", ambas teorías son totalmente diferentes entre ellas. En una el trabajador es visto por parte de los directivos como un elemento pasivo y en la otra como un elemento activo. Después aparece Ouchi, en el que su estudio se basa en comparar las empresas de Estados Unidos y de Japón de la época y la forma de funcionar que tenían. Después aparecen los autores modernos. El primero es Wilber, que se centra en estudiar la evolución del ser humano. Y el último autor en aparecer en este trabajo es Laloux, intenta entender la evolución de las organizaciones y sus formas de funcionar con el objetivo de sacar el máximo potencial de los trabajadores. Realiza un mapa de colores para diferenciar el grado de desarrollo de las compañías.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MOTIVACIÓN Y SU ENFOQUE HUMANISTA

La motivación es un aspecto muy amplio pero que sirve de relevancia para muchas de las áreas que nos vamos a encontrar en nuestra vida, entre ellas la laboral que será en la que me centraré.

Para empezar a hablar de ella, veremos primero cómo la definen diferentes autores:

Argyris (1977) nos cuenta en su estudio que una organización no se puede permitir que sus trabajadores tengan bajos niveles de motivación, ya que sería una catástrofe para ellos, por qué no pueden permitirse perder el recurso humano. Nos dice que debería ser primordial para las empresas asegurar que sus empleados sean partícipes en el proceso ya que existe tanta competitividad entre las empresas. Así se aumentaría la productividad y creatividad más mirando a un largo plazo.

A la hora de hablar de la motivación en un contexto laboral, Mitchell (1982) lo ve más como un proceso psicológico que provoca un interés para conseguir una meta concreta. La gestión de la motivación implica que hay que orientar los intereses que tiene un trabajador en la misma dirección que los que tiene una empresa.

En su estudio, Rubio (1997) nos dice que cuando se ha tenido que estudiar la motivación, se ve como el trabajo es un aspecto fundamental en la vida del hombre. Menciona a Marín y Ruíz (2002) en el que ellos plantean que significa la humanización del trabajo para desde una forma más clara intentar acercarse a factores de motivación básicos. Siguiendo con dichos autores, afirman que el comportamiento humano está motivado, definen la palabra motivo de la siguiente manera: “[...] *la causa o la razón de ser que mueve a realizar una cosa, o también, toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria.*”

Trechera (2000) nos explica que la palabra motivación viene del latín “motus” en la que se relaciona con lo que verdaderamente lleva a la persona a realizar algo en concreto.

Bisquerra (2000) nos la define de la siguiente manera: *“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.”*

Krieger (2001) habla del motivo como lo que nos hace actuar de una manera u otra, esa manera hace que nos comportemos de una forma concreta y todo esto lo puede provocar un estímulo externo o de manera interna en los procesos mentales.

Santrock (2002) define la motivación de la siguiente manera: *“La motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.”*

Ajello (2003) señala que *“la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte.”*

Clavero et al. (2004) cuentan que la motivación es de las facetas claves más importantes en la conducta de las personas. Después de obtener las opiniones de otras personas, realizan entre todos ellos la siguiente definición de la motivación: *“podríamos entenderla como el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar.”*

Schiffman y Kanuk (2005) definen la motivación como *“[...] fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción, la cual es generada por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha.”*

Palmero et al. (2005) en el trabajo que realizaron, van un poco más allá de las definiciones y nos hablan sobre las fuentes y las características de la motivación. Nos cuentan que las fuentes hacen referencia al origen de los estímulos que conlleva a que una persona se active. Se centran en explicarnos las fuentes internas y fuentes ambientales.

- Fuentes internas: Lo que puede llegar a producir una conducta motivada en una persona puede ser las necesidades que tienen, los deseos y también los impulsos.
- Fuentes ambientales: Se centra los estímulos que ejercen una influencia sobre el mismo pero que se encuentran fuera de la persona. Un buen ejemplo de esto serían los incentivos.

En cuanto a las características, se centran únicamente en dos, la activación y la dirección.

- Activación: Para hacer ejecutar una conducta en el individuo, hace falta un mínimo nivel de energía. Ya que, sin esto, será imposible llegar a ejecutarla.
- Dirección: En esta característica lo importante es ver la dirección que va a tomar la conducta. Si tiene más de una posibilidad de elección, la persona puede ver hacia donde puede orientar su propia conducta.

Pasamos a hablar del enfoque humanista de la motivación.

Ramos (2014) nos dice que esta perspectiva está centrada en la capacidad que tiene un individuo para conseguir crecer, las características positivas que tiene y que es libre de elegir dónde quiere ir.

Naranjo (2009) en su estudio nos cuenta que una teoría que habla sobre esto es la de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow. Esta teoría ordena las necesidades humanas en una escala en forma de pirámide en la que solo cuando se cubre un nivel, puedes pasar al superior. Una vez están superadas, dejan de servir como elementos motivadores. Pasamos ahora a ver de forma más detallada dicha teoría de Maslow.

2.2. ABRAHAM MASLOW, JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

Abraham Maslow (1908-1970). Para empezar a hablar de Maslow diremos que fue un psicólogo estadounidense nacido y criado en Brooklyn. Pero por si algo es conocido, es por ser uno de los exponentes y fundadores de la psicología humanista.

Reid-Cunningham (2008) nos dice que, a Maslow como humanista, la idea que le rondaba por la cabeza era que las personas sienten como constantemente tienen que autorrealizarse por ellas mismas para el objetivo que desean alcanzar en la vida.

Su trabajo más importante, o por el que más se le conoce, es la teoría sobre la jerarquía de necesidades humanas. Escrita en su libro: Una teoría sobre la motivación humana, en inglés: A Theory of Human Motivation, de 1943.

En ella se afirma que las personas tendemos a la autorrealización, buscando potenciar nuestras capacidades. Por lo que las personas utilizan todas sus habilidades para conseguir su objetivo. De esta forma, lo que realmente motiva a un individuo a llegar al objetivo es su propia voluntad de cubrir los niveles hasta llegar al último de la pirámide.

La idea básica que Maslow tenía en mente con esta pirámide es que las necesidades más altas llamarán nuestra atención cuando ya se han ido superando las inferiores, hasta entonces no.

Koltko-Rivera (2006) en su libro nos cuenta que son cinco los niveles de esta pirámide. Los primeros cuatro niveles que aparecen están considerados como necesidades de deficiencia y al nivel superior se le conoce como nivel de crecimiento. El deseo de ir satisfaciendo nuestras necesidades será más fuerte cuanto mayor sea el periodo de la denegación. Por ejemplo, cuando más tiempo esté una persona sin beber agua, más sed tendrá. Pero las necesidades de crecimiento pueden llegar a volverse más fuertes cuando ya se ha llegado a tener un compromiso interno por conseguirlas. Ya que estas necesidades de crecimiento que van apareciendo no proceden de la necesidad de tener algo, sino de querer crecer como persona.

Cloninger (2003) en su libro nos explica como en dicha pirámide podemos encontrarnos con una serie de necesidades básicas y complejas, las básicas aparecen en lo más bajo y las complejas en la parte alta. La motivación en el ser humano va cambiando conforme se va ascendiendo en la pirámide. En total son cinco niveles de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Es el nivel más bajo de la pirámide. Se entiende por necesidades fisiológicas las necesidades que tiene el ser humano para sobrevivir. En definitiva, las que garantizan el buen funcionamiento del organismo. Como pueden ser: Respiración, alimentación, descanso, sexo. Estas necesidades son las más básicas de toda la pirámide, hasta que no se hayan cubierto las de este nivel, no se podrá pasar al siguiente.

“Para el hombre que está extremada y peligrosamente hambriento no existe más interés que la comida” Maslow (1943).

2. Necesidades de seguridad: Las necesidades de seguridad son las que son vitales para vivir, pero a un nivel diferente de las fisiológicas. Pero si no se satisface el primer nivel, no surgen estas. Pueden ser: Seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada. En el día a día se refleja en la necesidad de obtener un empleo y una economía estable. Se busca garantizar una situación segura.
3. Necesidades de afiliación: Para Maslow, éstas son menos básicas y solo tienen sentido si se han satisfecho las vistas anteriormente. Lo relaciona con los sentimientos. La persona lo que busca es amor y amistad. Aparecen en el día a día de las personas, ya que el ser humano necesita relacionarse con los demás. Por ejemplo, el deseo de contraer matrimonio, de formar una familia o incluso de integrarse en cierto grupo de personas. La frustración de estas necesidades sería la causa de la inmensa mayoría de problemas psicológicos en la sociedad occidental. Ejemplos: Amistad, afecto, intimidad sexual.
4. Necesidades de reconocimiento: Una vez cubiertos los tres niveles, aparecen las llamadas necesidades de reconocimiento. Sentirse bien a través de como los demás nos tratan. Los ejemplos son: autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito. Pero nos dice también que existe dos necesidades de reconocimiento. Por una parte, una necesidad inferior, que sería la fama, reconocimiento, reputación y el respeto de los demás. Y luego aparecería la superior que incluye la libertad, autoconfianza, logro. Las necesidades inferiores estarían relacionadas a la necesidad de respeto hacia el resto y las

superiores a la necesidad de respeto hacia uno mismo. Estas necesidades son muy importantes ya que de aumentarlas o de disminuirlas, afectará directamente a la autoestima e ideas de la persona, llegando incluso a tener un complejo de inferioridad y baja autoestima. Según Maslow, esta necesidad es la necesidad del equilibrio de las personas y un aspecto fundamental en su desarrollo, ya que, a partir de este nivel, el ser humano puede convertirse en una persona de éxito o puede ir directo al fracaso.

5. Necesidades de autorrealización: La cima de la pirámide, las necesidades de autorrealización. Para llegar hasta aquí, se ha tenido que resolver previamente el proceso de los cuatro niveles anteriores. Una vez llegado a este nivel, el ser humano encuentra una justificación y puede darle sentido a su vida. *“Un hombre tiene que ser lo que puede ser”* Maslow (1954). Los ejemplos que podemos encontrar en este nivel son: Moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos y resolución de problemas.

Aunque, como mencionan Elizalde, Martí y Martínez (2006), Maslow añade dos tipos más de necesidades pero que no incluye dentro de la jerarquía: Las necesidades cognitivas y estéticas.

Es importante que los empresarios descubran en qué nivel de la jerarquía se encuentran los empleados y busquen ajustar las recompensas individuales al nivel de necesidad insatisfecha en el que se encuentre actualmente el empleado (Diez de Castro et al., 2001).

Un ejemplo de estos cinco niveles aplicado a la vida real sería el siguiente:

Un niño cuando nace tiene frío y hambre, pero sus padres consiguen un empleo para que este empiece a satisfacer las necesidades básicas. Más tarde, el niño desarrolla su infancia en un barrio conflictivo y sus padres compran una casa en una de las mejores zonas de la ciudad. Cuando se establece allí, se siente sin amigos y solo, pero consigue ser aceptado por los compañeros de su nuevo colegio. No es muy bueno en los deportes, pero con el paso del tiempo se lo empieza a tomar tan en serio que llega al punto de triunfar en el equipo de fútbol de su ciudad. Se convierte en un jugador de fútbol famoso y llega a ser admirado y respetado por todos, con lo que llega a valorar todo el camino hasta donde está ahora y se siente autorrealizado.

Figura 1: Pirámide de las necesidades humanas de Maslow. Fuente: Schiffman y Lazar Kanuk (2005). Comportamiento del consumidor. México: Prentice Hall



Elizalde, Martí y Martínez (2006), nos cuentan en su estudio que estas son las características que Maslow describió de las personas autorrealizadas:

1. *“Deben presentar un punto de vista realista ante la vida.*
2. *Aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea.*
3. *Espontaneidad.*
4. *Preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos.*
5. *Necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento.*
6. *Independencia y capacidad para funcionar por su cuenta.*
7. *Visión no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas.*
8. *Historia de profundas y excepcionales experiencias espirituales.*
9. *Identificación con la humanidad.*
10. *Relaciones profundamente amorosas e íntimas con algunas personas.*
11. *Valores democráticos.*
12. *Habilidad de separar los medios de los fines*
13. *Vivo sentido del humor sin crueldad.*
14. *Creatividad.*
15. *Inconformismo.*

16. Habilidad para elevarse por encima de su ambiente más que adaptarse a él.”

Aunque esta teoría ha sido criticada como veremos a continuación, se sigue utilizando hoy en día para llegar a entender la psicología del ser humano en base a motivaciones y también, como instrumento de ayuda en departamentos de recursos humanos y marketing de las empresas (Valls, 2013).

Siguiendo con Valls (2013) vemos que algunos psicólogos no aceptaron que se implantase una escala de necesidades porque según ellos los niveles superiores solo estaban al alcance de una población con una capacidad social y económica alta. También fue considerada sexista, porque se dice que solo incluye necesidades del género masculino y no la del género femenino, y que no diferencia entre unos y otros. Otra de las críticas que tuvo esta teoría es que no consideraba en su estudio las necesidades de otras culturas, ya que se dice que estaba expresamente enfocada para la población norteamericana.

“A pesar de que existe escasa evidencia empírica en apoyo de la teoría, ésta goza de amplia aceptación” Certo (2001).

Alderfer (1969) en su teoría ERG, presenta tres diferencias con Maslow. Primero redujo de cinco niveles a tres los grupos de necesidades, y los llamó “existencia, relación y crecimiento”. Segundo, para el no solo aparece una nueva necesidad cuando se ha cubierto las anteriores, no es imprescindible. Y tercero, considera que no siempre es ascendente el movimiento en la pirámide.

Wahba y Bridwell (1976) en su libro “Maslow Reconsidered: A review of Research on the Need Hierarchy Theory” realizaron una revisión extensa de la teoría de Maslow y son dos de las personas más críticas con ella, afirman que existe poca evidencia para demostrarla y llegan incluso a plantear la necesidad de hacer una revisión del trabajo realizado por Maslow. *“La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow presenta para el estudio de la motivación en el trabajo una interesante paradoja, esta teoría es ampliamente aceptada, pero hay poca evidencia que la sustente”*. Inciden en que el concepto de autorrealización es bastante difícil de probar.

Visto el estudio de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow, veremos ahora a McGregor y su llamada teoría “X” y teoría “Y”. En la que muestra dos formas totalmente opuestas de ver a los trabajadores por parte de los directivos de las organizaciones y cada una de ellas representará una forma de motivar al recurso humano diferente.

2.3. DOUGLAS MCGREGOR, TEORÍA “X” y TEORÍA “Y”.

McGregor (1906-1964) fue un economista y profesor estadounidense de la escuela de gestión de Relaciones Humanas. Su libro, el lado humano de las organizaciones, escrito en 1960 y traducido al español más tarde en 1994, fue referencia en las prácticas sobre educación y recursos humanos.

Su trabajo más importante, y por el cual es conocido McGregor, es por su llamada teoría “X” e “Y” escrita en el libro arriba mencionado. Dos teorías totalmente diferentes para basarse a la hora de dirigir una empresa.

En su libro, McGregor (1994) se basa en la teoría de Maslow para exponer y proponer que la falta de motivación y productividad que tienen los trabajadores es debido a que cuando consiguen satisfacer sus propias necesidades básicas, lo que les estimulaba a ello deja de ser motivante para seguir. Pero añade algo más a la teoría realizada por Maslow: la forma en la que el empresario percibe a los trabajadores marca la manera de responder de éstos.

Dichas teorías están relacionadas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y todavía a día de hoy siguen siendo referencia para estudiar este ámbito. Pero también tienen que ver bastante con el comportamiento humano en el mundo laboral. En ellas, describe las formas de pensamiento de los directivos como veremos a continuación.

A modo de breve resumen, diremos que la teoría “X” es con la que McGregor cree que es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral, y que la teoría “Y” sirve para que los directivos piensen que los trabajadores pueden y quieren trabajar por ellos mismos, sin la necesidad de ser forzados. Su gran propósito no es otro que el de querer mejorar la forma en la que se trata a los trabajadores.

McGregor observa que existen dos estilos directivos, por una parte, el participativo y por otra el autoritario. Para poder dirigir una empresa, el empresario tiene la opción de poder elegir dos formas diferentes.

Empezaremos viendo la llamada teoría “X”: McGregor afirma que un trabajador ve su trabajo como una obligación, y que si tiene la más mínima oportunidad de eludir sus responsabilidades lo va a hacer sin importarle las consecuencias. Es por ello que se les castiga o se les amenaza para que realicen sus funciones. Los empresarios lo ven como la solución, ya que creen que el trabajador tiene que tener a alguien por encima que temer o respetar. Presenta dos necesidades para la organización: la motivación y la supervisión continua. Se considerada al trabajador como un elemento pasivo, el empresario debe mostrar su autoridad de líder ejerciendo un control continuo sobre

ellos para evitar esa pasividad. El dinero suele ser utilizado para fomentar esa motivación.

Los fundamentos de la teoría "X" son los siguientes:

1. *"El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda"* (McGregor, 1994). El trabajador tiene poca motivación por realizar sus funciones. Evitará trabajar.
2. *"Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización"* (McGregor, 1994). Ve necesario tener que adoptar los castigos y amenazas si se quiere cumplir el objetivo de la empresa. Nos dice también que ni las recompensas suelen valer para cambiar esta tendencia, ya que los trabajadores aceptarán las recompensas pero que a menudo exigirán más y más. Sólo se logrará mediante el castigo.
3. *"El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad"* (McGregor, 1994). Los trabajadores tienen a ser sumisos y eludir sus responsabilidades e incluso tener que tomar decisiones. Buscan ser dirigidos y tener una estabilidad en la empresa.

Los empresarios suelen adoptar un estilo autoritario. La dirección que opta por este modelo marca todos los pasos de la producción, la manera en la que se tiene que seguir el trabajo, el tiempo para cumplir los objetivos y el trabajo acaba siendo realizado bajo un ambiente de presión al trabajador. Solo importa la productividad.

El trabajador lo que busca es más dinero para así satisfacer sus necesidades insatisfechas hasta ahora. El estilo de dirección y control que marca la gerencia no vale para motivar. Si tu al trabajador le impides las oportunidades para que satisfaga con el trabajado las necesidades que para ellos son importantes, es lógico y normal que se comporten con esa forma de evitar el trabajo y no aceptar responsabilidades.

La postura de esta teoría está más enfocada a las características de un niño, castigar y amenazar, y no a las de un adulto.

Pasamos ahora a hablar sobre la teoría "Y": En esta teoría, el ambiente de trabajo no tiene nada que ver con el de la teoría "X", son totalmente opuestas entre sí. Aquí se intenta lograr que los trabajadores estén seguros por lo general. Se abandona ese control por parte de la dirección sobre los trabajadores.

Se deja al trabajador que tenga la libertad suficiente, que sean ellos los que tengan la creatividad y la imaginación. En esta postura el trabajador está realmente motivado por su trabajo y no lo ve como una carga u obligación. Puede expresar sus ideas y opinión de forma que no haya cohibición alguna entre ellos y los empresarios. Ya que tienen todos los mismos objetivos y reman hacia la misma dirección. La principal diferencia con la otra teoría, es que en esta el trabajador es un elemento activo y no pasivo.

McGregor (1994) en su libro nos dice que los supuestos de esta teoría "Y" son los siguientes:

1. *"La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar"* (McGregor, 1994). No se tiene que forzar nada, el trabajador por lo general no acude a su puesto de trabajo disgustado.
2. *"El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se comprende"* (McGregor, 1994). No hace falta utilizar el castigo y las amenazas para conseguir el rendimiento que se espera que tengan los trabajadores.
3. *"El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas a su logro"* (McGregor, 1994). Todo esto viene por el esfuerzo previo de los trabajadores en conseguir los objetivos que la empresa tenía ya previamente marcados. Existe una motivación por saber que van a obtener más dinero si mayor es la productividad.
4. *"El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades"* (McGregor, 1994). La falta de ambición en los trabajadores tiene que ver con la experiencia y no por alguna de sus características humanas. Son los mismos trabajadores los que buscan las responsabilidades y destacar en la empresa.
5. *"La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones está amplia definida en la población"* (McGregor, 1994). Al tener tanta libertad para desarrollar sus ideas, la gran beneficiada es la empresa.
6. *"En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte"* (McGregor, 1994).

Estos supuestos no tienen nada que ver con la teoría “X” vista anteriormente. Ya que existe la posibilidad de que el trabajador pueda desarrollarse y tener la oportunidad de crecer. McGregor hace culpable a la gerencia del funcionamiento ineficaz de la empresa, tienen ellos la responsabilidad de revertir la situación. Pero es más participativa con los trabajadores y les ofrecen los medios suficientes para que se sientan parte de la organización y desarrollen sus funciones en un ambiente sin presión. Esto hace más fácil que los trabajadores logren sus objetivos y los de la propia empresa.

La empresa, busca estimular la formación de los empleados y es por ello que se les facilita todo tipo de información para que puedan participar en la toma de decisiones, promoviendo así una cultura de buenas relaciones entre empleado y empresa.

Si en la teoría “X” se fundamenta en los principios de dirección y control, la teoría “Y” basa su principio con el de la integración. Esto no es más que crear una serie de condiciones que permitan que los trabajadores de las empresas consigan sus objetivos encaminando los esfuerzos de ellos mismos para que la empresa pueda llegar a conseguir el éxito. Nos dice también que la empresa saldrá perjudicada en su conjunto si no se hace caso a las necesidades y objetivos que tienen sus trabajadores. *“El principio de integración exige que se reconozcan no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo”* (McGregor, 1994).

Aplicación teoría “Y”: Si nos decantamos por plantear esta forma de gestión, no significa que se vaya a renunciar a la autoridad ni que el empresario vaya a ser permisivo. En la teoría “Y” se da por hecho que van a ser los propios trabajadores los que ejercerán el autocontrol y la autodirección para conseguir los objetivos de la empresa, pero necesita de un nivel de influencia externa, y esto será cosa de la dirección. A medida que se va logrando un compromiso por parte de los trabajadores, se va prescindiendo de formas de control por parte de la dirección.

McGregor nos dice que será muy difícil progresar en el futuro si los directivos optan por utilizar un modelo de gestión como el de la teoría “X”. Y que la teoría “Y” hace más posible la innovación. Visto con detalle el estudio de McGregor, veremos ahora a Ouchi y estudio en el que compara la forma de gestionar y funcionar de las organizaciones en países distintos.

2.4. WILLIAM OUCHI, TEORÍA “Z”.

William Ouchi nace en 1943. Es un profesor norteamericano y autor del campo de dirección de empresas.

Es autor de diferentes artículos científicos sobre organización y administración y también de varios libros entre los que destacan los siguientes: Teoría Z, Sociedad M y Economía Organizacional. Pero por si algo se le conoce es por su teoría “Z”, llamada también método japonés.

“Japón fue un país feudal hasta el siglo XIX, hoy, la calidad y la productividad de las empresas japonesas llaman la atención al mundo occidental. Entre los estudios se destaca la teoría Z, quien señala varias hipótesis que explican el desarrollo” (Álvarez y Faizal, 2013).

Ouchi publicó en 1981 el libro “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”. Más tarde, en 1982, saldría la versión en castellano.

Por aquel entonces existía una mala comparación entre Estados Unidos y Japón en la forma de gerencia entre las organizaciones de uno y otro país.

Para Albalade (2003), la productividad que buscan los empresarios:

[...] ha de sustentarse en una gestión de los recursos humanos que ha de saber compatibilizar dos parámetros esenciales y la responsabilidad que sus trabajadores desarrollan con seguridad, si cuentan con su participación, y la sutileza, o la capacidad de los líderes para conocer los diferentes rasgos de personalidad que los trabajadores poseen, y de este modo, organizar equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad”.

Del Prado (1998) nos habla de que Ouchi vio enseguida las diferencias que existían entre las organizaciones de Estados Unidos y Japón, ya que estudió los dos tipos de gerencia en cada uno de ellos.

Por una parte, las empresas existentes en el país norteamericano afirman que sus tasas de rotación y movilidad se encuentran en niveles elevados y en las empresas de Japón, suele verse como algo normal proporcionar a los trabajadores un empleo para toda la vida. Además de que también se observa diferencias en la evaluación, para los norteamericanos la evaluación es explícita y la promoción rápida y para los japoneses todo lo contrario, evaluación implícita y la promoción se suele ver bastante poco.

Otra de las peculiaridades a la hora de ver la manera de funcionar entre uno y otro país es en la toma de decisiones. Para los norteamericanos es una responsabilidad

individual y para los japoneses un proceso colectivo en el que intervienen diferentes personas que tengan que ver con la decisión.

El modelo japonés está visto desde una perspectiva de organización flexible y está basado en el colectivo antes que en la individualidad. Está basado en la visión a largo plazo y en la inversión realizada en el aspecto humano, a diferencia de la existente rigidez burocrática que tienen en los países del norte de América (Montaño, 2001).

La Teoría “Z” de Ouchi describe la filosofía gerencial que combina con éxito elementos de la forma de gerencia de ambos países.

“La Teoría Z supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, medio máquina entre las 9 y las 18 y medio humana antes y después de su horario de trabajo. La Teoría Z sugiere que las condiciones de trabajo humanizantes no sólo aumentan las ganancias y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores...La Teoría Z propone reorientar nuestra mirada hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial” (Ouchi, 1982).

Ouchi (1982) en su libro: Teoría Z. Nos dice que dicha teoría se concibe como *“un enfoque de la administración que considera que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso”* y que el problema que se tiene de la productividad es más un problema de la organización administrativa de la empresa.

Para mejorar esta productividad, Ouchi se interesa en la que los trabajadores se impliquen en todos los procesos que tiene la organización para obtener una solución a los problemas que afectan. Ya que como bien menciona en dicho libro *“la productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una cooperación continua en todos los niveles”* (Ouchi, 1982).

Destaca que en el proceso de toma de decisiones es importante el consenso y la participación de los trabajadores, ya que, para él, la participación *“es uno de los mecanismos que permite una extensa difusión de la información y de los valores a través de toda la organización”* (Ouchi, 1982). Siguiendo con el consenso, considera que este mecanismo permite que se compartan los valores y la información.

Considera que existen tres tipos de empresa:

- Las del tipo A: Empresas americanas
- Las del tipo J: Empresas japonesas

- Las del tipo Z: Empresas que tienen una nueva cultura, la cultura “Z”.

Chávez y García (2003) nos dicen que la llamada teoría “Z” se basa en las relaciones humanas y que uno de sus objetivos es entender al trabajador como un ser que no puede llegar a separar el trabajo de su vida personal.

Por eso Ouchi recurre a una serie de condiciones como son la confianza, el trabajo en equipo, relaciones personales y toma de decisiones colectiva. Lo que se busca con todo esto es conseguir explotar el recurso humano y obtener un gran rendimiento por parte de los trabajadores para tener más productividad. Lo que se quiere conseguir es una filosofía empresarial humanista en la que la organización esté comprometida con todos sus trabajadores.

Los tres principios básicos de la teoría “Z”, en la cual menciona que *“la confianza es la piedra angular de la teoría Z”* (Ouchi, 1982), son los siguientes:

- Confianza.
- Atención a las relaciones humanas.
- Relaciones sociales estrechas.

Podríamos también responder a la gran pregunta: ¿Cómo podemos desarrollar la cultura Z en una empresa?

Se identifican trece pasos que permiten transformar a la organización en una empresa “Z”. Según Álvarez y Faizal (2013) son los siguientes:

1. *“Comprender la organización Z. El líder deberá inculcar la filosofía de la organización tipo Z, crear un ambiente de confianza y ser reconocido como una persona íntegra y sincera, con trato respetuoso a todo el personal.*
2. *Analizar la filosofía de la compañía. El examen de la filosofía, contribuye a los ajustes que hay que hacer a la organización, a sus objetivos y metas y es la base para la puesta en marcha de estrategias adecuadas.*
3. *Comprometer al líder, definir la nueva filosofía a implantar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.*
4. *Desarrollar las habilidades para las relaciones humanas. La base radica en el conocimiento que se tiene de la forma de actuar de las personas y en la capacidad que tiene para tratar a sus colegas de trabajo.*

5. *Crear estructuras e incentivos. En las organizaciones Z es el equipo el que impulsa las operaciones. Los incentivos morales, sociales, culturales y económicos, son factores motivadores.*
6. *Evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema. En las empresas tipo Z se generan métodos de autoevaluación y los empleados reciben una retroalimentación de sus clientes.*
7. *Comprometer al sindicato. La compañía tipo Z procura involucrar al sindicato en sus planes de desarrollo.*
8. *Procurar la estabilidad del empleo. Baja rotación del personal produce éxito.*
9. *Tomar decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción. El proceso debe ser con tiempo suficiente para que todos los empleados se conciencien de su importancia.*
10. *Ampliar los horizontes profesionales. Capacitación del personal administrativo para el desempeño y darles ascensos.*
11. *Implementación final hasta este punto.*
12. *Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.*
13. *Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Incluyendo los aspectos de la vida social y familiar de estos.”*

¿Cómo es una organización Z?

Como señala en su estudio Serralde (1983), en una organización tipo Z el trabajo es lo que considera el hombre como el punto más alto para sentirse realizado, y que lo que busca es cumplir sus metas personales a través de la organización a la cual pertenece. El control en este tipo de organizaciones está establecido desde el control por sistemas hasta el control dirigido por un superior.

A la hora de hablar de motivación, nace de cada persona en concreto, dependiendo del nivel de realización personal que tenga. Ya que no para todos es el mismo. “*El entendimiento, la afiliación y la estima se dan como una consecuencia natural de la coordinación y la congruencia de las áreas de trabajo*” (Serralde, 1983).

Los trabajadores tienen la libertad necesaria para actuar por ellos mismos, sin embargo, depende de lo que cada uno pueda llegar a obtener dentro de un marco de interdependencia y colaboración. “*La libertad es el mejor ingrediente de la seguridad personal pues cada quien es capaz de fijar objetivos, con los que está altamente*

comprometido, en sus propias áreas de desempeño que han sido establecidas con base en lo que hace fácilmente y bien” (Serralde, 1983).

El trabajo que cada uno de los que compone la organización va a realizar está establecido por los resultados que tiene que producir, aunque resulta claro para todos que es lo que va a contribuir cada uno y eso solo hace que beneficiar a la hora de definir las expectativas. Cada trabajador tiene a su alcance la información que quiera tener sobre algo en concreto, sin secretos ni silencio entre cada uno de los miembros.

En este tipo de organización es muy habitual realizar consenso entre los trabajadores para lograr más involucración y compromiso entre todos a la hora de llegar a tomar una decisión. Cuando se llega a la hora de tomar la decisión, cada uno tiene la oportunidad de expresar su punto de vista, sus ideas y compararlos con los de los demás hasta llegar a un equilibrio entre todas las partes para satisfacer a todos por igual sin que nadie salga ganando más que otro.

Una de las características de la organización Z es la alta orientación que tiene a la realidad, ya sea de manera interna o externa, esto hace que sea más fácil la adaptación para los nuevos empleados. Pero si se habla de características, una de las más importantes es que prevalece la satisfacción de las necesidades grupales a las necesidades individuales. Con ello se consigue evitar mal ambiente y el egoísmo por parte de los trabajadores. A la hora de hablar del trabajo en equipo, se asocia este concepto con una organización Z, ya que para llegar a la meta que se pretende, se tiene que utilizar el trabajo en equipo. Una cualidad a resaltar en este tipo de organización es la creatividad.

Siguiendo con el mismo estudio de Serralde (1983), nos dice que las características más importantes que Ouchi atribuye a una organización Z son las siguientes:

- Cultura organizacional nueva y firme: Para empezar, hay que pedir a la gerencia que establezca su filosofía organizacional y que cuando la tenga establecida, la compare con lo que es una filosofía de organización Z. Pero la gerencia tiene que estar dispuesta a querer realizar ese cambio. Es frecuente que, si deciden adoptar el cambio cultural, se apoyen en cambios estructurales y aparezcan incentivos. Ouchi solo veía posible cambiar el comportamiento de las personas en una organización si primero se consigue cambiar la cultura.
- Enfoque de organización total: En una organización, además de los presupuestos y la estructura, existen factores igual de importantes en lo que a productividad se refiere. Como son los clientes, proveedores, y el sindicato. Cuando se marcan objetivos para estos últimos factores, surge el enfoque de

organización total. Pero sin duda, uno de los más importantes, es el de incluir al sindicato, ya que estos tienen un buen poder de influencia sobre los trabajadores de la organización.

- Eliminación de la burocracia: En una organización tipo A, llamada también burocrática, es normal encontrarse con un lento proceso para que una sugerencia que se plantea llegue a su destino final, la persona que tiene que llegar a tomar la decisión final sobre esta, ya que tiene que pasar por cada uno de los escalones de la organización. Es esto lo que se pretende evitar en una organización tipo Z.
- Empleo vitalicio: Puede ser el punto más importante que plantea Ouchi, ya que en las organizaciones japonesas si un empleado tiene seguridad con su futuro, es bastante más probable que se entregue más para la organización. Allí es muy común que una persona trabaje siempre en la misma empresa desde que empieza hasta que se jubila.
- Estructuración tipo clan: Tras haberse analizado los grupos informales de la organización Z de Ouchi, se observa como el comportamiento y las creencias son más cercanos a la idea que se tiene de un clan. Ya que en un clan la participación sale de la propia persona y no se le obliga a nada, también asume él mismo la responsabilidad sobre lo que puede aportar a una organización. Si un empleado se equivoca, asume que se está fallando a sí mismo. Uno de los aspectos más importantes de los clanes, es que lo que mueve a sus miembros, es el bien común y no las individualidades.
- Clima de colaboración: En esta característica se trata de conseguir que tu relación con el jefe sea más una relación de amigo que de jefe, ya que de ser así no se tiene tan en cuenta el estatus entre uno u otro.
- Alto grado de libertad al hombre en la organización: La posición se ajusta más al trabajador que el trabajador al puesto. Esto va a favorecer más a la organización ya que la confianza será mutua. En el modelo japonés los horarios se adaptan a lo que una mujer necesita, por ejemplo, se les permite que vayan a su hogar a desempeñar sus ocupaciones.
- Comunicación íntima y multidireccional: Como menciona Serralde (1983), *“la base de la comunicación íntima es la confianza, la credibilidad y la apertura. Esto es lo que caracteriza a las relaciones interpersonales en una organización Z”*.

- Decisiones por consenso: Cuando se toma una decisión en un grupo que está regido por el consenso, se tiene la sensación de que han elegido la decisión correcta. Tiene que existir bastante confianza y consideración entre los diferentes miembros. Tomar una decisión por consenso lleva mucho tiempo, pero esto se compensa con que, a la hora de implantar dicha decisión, el proceso es bastante más rápido.
- Alta velocidad de adaptación en cambios operacionales: Si lo que no se va a cambiar son los valores fundamentales de la organización, entonces iremos por buen camino, ya que los grupos serán más flexibles a la hora de realizar una adaptación a cualquier nuevo método ya que los promueven ellos mismos o simplemente son acordados y discutidos colectivamente. Tienden a tener menos resistencia a los cambios porque el compromiso individual es alto.

Después de estudiar a Ouchi, pasamos a autores más actuales. El primero en aparecer es Wilber, que trata de unir todos los ámbitos del conocimiento y la evolución del ser humano para plasmarlo en la teoría integral del conocimiento.

2.5. MOTIVACIÓN EN LA ACTUALIDAD: WILBER Y LALOUX.

Tanto Wilber como Laloux no hablan directamente de motivación o no son teorías que hagan alusión a la motivación en concreto. Sus teorías están directamente relacionadas con los distintos niveles de conciencia que los recursos humanos pueden alcanzar. Estos niveles de conciencia nos llevarán a entender qué tipo de motivación puede entender cada nivel, esto es lo que intentaremos averiguar con el estudio profundo de ambos autores.

▪ KEN WILBER

Kenneth Earl Wilber Junior (Ken Wilber) nació en 1949. Escritor, filósofo y místico cuyo trabajo se centra en el estudio de la evolución del ser humano, trata de investigar la creación de una teoría integral del conocimiento.

Edwards (2005) sustenta que *“la teoría integral es una teoría de desarrollo y evolución que cubre el mundo físico, biológico y social”*.

A la hora de hablar del modelo integral, diremos que Wilber (2001) intentó buscar una filosofía integradora con el objetivo de poder relacionar los contextos de la ciencia, moral y la estética de la filosofía.

Vallejo (2010) nos cuenta como Wilber a lo largo del tiempo cambió su forma de pensar y que sus contribuciones se identifican con una serie de fases específicas en

las que en cada una se encuentra lo positivo de la fase anterior. Las cinco fases a las que hace mención, son las siguientes:

- Fase 1: Wilber la considera como la fase romántico-jungiana. Ve el crecimiento espiritual como una continuación en una dimensión que empieza a aparecer en la misma infancia, pero que a medida que la persona va creciendo, esto se va perdiendo. Uno de los libros más populares y que tiene que ver con esta fase es el llamado: La conciencia sin fronteras, aproximaciones de Oriente y Occidente al crecimiento personal (Wilber, 1985).
- Fase 2: Adapta la dirección “pre/trans” en el crecimiento psicológico y espiritual. Considera que la espiritualidad ya no es una dimensión preexistente, sino que se accede a ella por voluntad propia. En cuanto a los libros, para esta fase destaca Los tres ojos del conocimiento: La búsqueda de un nuevo paradigma (Wilber, 1991).
- Fase 3: En esta fase ya no entiende el modelo de crecimiento como un proceso de etapas lineales, sino que lo ve como un proceso que tiene más de una línea de desarrollo, tales como: la cognitiva, la espiritual, la emocional, etc. Un libro para conocer un poco mejor esta fase sería el llamado Psicología integral (Wilber, 1994).
- Fase 4: Wilber añade un aspecto socio-cultural a su modelo de crecimiento individual. Empieza a desarrollar una teoría integral en las que incluye los cuatro cuadrantes interrelacionados. Un libro para conocer mejor esta fase sería: Breve historia de todas las cosas (Wilber, 1997).
- Fase 5: Llegamos a la actual fase de Wilber, en esta fase se busca la manera de mejorar su modelo integral, incorporando además su propia visión sobre la evolución a partir de la desarrollada por Christopher Cowan y Don Beck (1996) que está basada en el modelo de Dinámica Espiral (Clare Graves, 2004). Un libro para destacar esta última fase sería: Espiritualidad integral (Wilber, 2007).

A partir de la fase 2, aparece lo que Wilber (1994) llama las nueve formas de la conciencia, tal y como él mismo menciona, son las siguientes:

1. “La sensorio-física. El yo físico. El mundo de lo arcaico.
2. La emocional-fantásmica. El yo emocional. El mundo de lo mágico.
3. La representativa o simbólico-conceptual. El yo simbolizante. El mundo de lo mítico egocentrado, en que la persona busca símbolos que encajen con sus necesidades.

4. La de la regla/rol. El yo guionado. El mundo de lo mítico alocentrado, en que la persona busca encajar socialmente con los demás.
5. La reflexiva-formal. El yo razonador. El mundo del conocimiento.
6. La de la visión-lógica. El yo centáurico. El mundo de lo existencial.
7. La psíquica. El yo místico natural. El mundo de lo supranormal.
8. La sutil. El yo místico teísta. El mundo de la unión con lo divino.
9. La causal. El yo místico sin forma. El mundo de la vacuidad existencial.”

Hace especial énfasis en la cuarta forma de la conciencia, nos dice que esta forma está regulada por las reglas que siguen las personas y los roles que a su vez interpretan.

Wilber (1994) define así a la persona guionada: *(...) se centra mucho más en las reglas y en los roles de pertenencia, de encontrar su lugar, o su rol entre otros roles, de comprender las reglas y el correspondiente miedo a no tener rostro, a confundir los roles y a romper las reglas (...).*

Pero para entender lo anterior, diremos primero lo que significa un holón. Según Wilber (2006) *“un holón es una totalidad que a su vez está compuesta por otras totalidades. Un quark está contenido en un átomo, un átomo está contenido en una molécula, una molécula está contenida en una célula y una célula está contenida en un organismo”*

Wilber (2000) dice que para que los individuos comprendamos la realidad es necesario situarse en cuatro cuadrantes. Los holones están en cada uno de estos cuadrantes compuestos por diferentes estados y niveles y son inseparables en cualquier individuo. Esto será la base explicativa del líder integral.

Nos dice que los individuos tenemos cuatro dimensiones básicas, conocido también como los cuatro cuadrantes. Estos son: interior-individual, exterior-individual, interior-colectivo y exterior-colectivo.

Como nos cuentan en su estudio Reyes y Lara (2011), la combinación de las perspectivas individual/colectiva y externa/interna, crean los cuatro cuadrantes del modelo integral y son la base para establecer diferentes tipos de conocimiento.

Wilber (2000), los agrupa de la siguiente manera:

- El cuadrante superior izquierdo (interior-individual) se denomina intencional. Representa el interior del individuo y su conciencia. Abarca los sentimientos,

actitudes, pensamientos y memorias que crean la particular forma de experimentar el mundo de cada uno.

- El cuadrante inferior izquierdo (interior-colectivo) recibe el nombre de cultural. Hace referencia a la conciencia intersubjetiva y a las relaciones que tenemos con los que nos rodean. Un ejemplo pueden ser las costumbres, rituales, valores, acuerdos grupales, etc.
- El cuadrante superior derecho (exterior-individual) también llamado conductual. Este cuadrante tiene que ver con las dimensiones objetivas manifiestas en la conducta del individuo, es decir, lo físico. Algunos elementos son el movimiento, el comportamiento o la apariencia.
- El cuadrante inferior derecho (exterior-colectivo) recibe el nombre de social. Agrupa las dimensiones inter objetivas de la experiencia y el exterior de cada individuo. Algún ejemplo puede ser los materiales de producción colectiva.

Cada cuadrante está ligado a un pronombre personal: él, ellos, nosotros, yo. Todo esto tiene una gran importancia en el modelo que propone Wilber.

A la hora de hablar del líder integral, Santana (2008) hace referencia a que en el liderazgo integral se incluyen diferentes enfoques para tratar de explicarlo, las partes que lo componen se interrelacionan para trabajar juntas.

Un líder integral acoge todas las áreas con las que los seres humanos interactúan para generar consciencia, motivación y pasión a los integrantes de un grupo (Pin Lu, 2008).

Los líderes integrales son analizados desde los cuatro cuadrantes mencionados anteriormente, lo cual va a permitir reconocer por un lado la perspectiva individual/colectiva y por otro lado la perspectiva interior/exterior (Morris, 2009).

Para realizar una observación de la relación líder/organización, Dentico (2009) propone tres líneas de estudio, tales como:

1. El líder
2. Actividades que un líder va a usar en el rol de liderazgo.
3. Prácticas actuales de liderazgo.

Con esto, se intenta entender desde el modelo integral de Wilber las dinámicas que un líder va a desarrollar dentro de una organización.

Pasamos ahora a hablar de las características por cuadrante del líder integral. Tal y como mencionan Reyes y Lara (2011), estas son algunas de las características del líder integral por cuadrantes:

- Individual/interior: Espiritualidad, motivación, seguridad, innovación y ética serían claros ejemplos de características para este cuadrante.
- Individual/exterior: Creatividad, comunicador, colaborador, competidor.
- Colectivo/interior: Grupo que está abierto a la experiencia de los demás, a que los acepten tan y como son y les hagan sentirse participes del grupo.
- Colectivo/exterior: Claridad en objetivos, reconocimiento del mercado, estructura organizacional flexible.

Wilber (1994) nos habla en su libro sobre los tres ojos del conocimiento, y son los siguientes:

1. El ojo de la carne: Se percibe el mundo externo del espacio, el tiempo y los objetos. Incluye todo aquello que puede llegar a captarse por los cinco sentidos que tenemos los individuos.
2. El ojo de la razón: Nos permite tener conocimiento de la filosofía, de la lógica y de la mente. *“A la luz del intelecto podemos ver cosas invisibles para nuestros sentidos corporales”* (Wilber, 1994).
3. El ojo de la contemplación: Se tiene acceso a lo que realmente es trascendente para las personas.

Visto y estudiado a Wilber, pasamos a ver al último autor del trabajo. Laloux, en el que en su libro nos muestra su forma de entender como han ido evolucionando las organizaciones a lo largo del tiempo. Realiza una escala de colores en el que muestra y diferencia el grado de desarrollo de las compañías.

▪ **FREDERIC LALOUX**

Frederic Laloux (1969) es un político y escritor belga.

En 2016 se publica su libro reinventar las organizaciones (en inglés: *reinventing organizations*). Este libro trata de demostrar que es posible evolucionar hacia modelos organizativos que nos generen un mayor bienestar a las personas y también una estabilidad económica para las empresas.

Laloux (2016) empieza diciéndonos en su libro que tiene la impresión de que la actual gestión de las empresas ha llegado a su límite y que nos desilusiona cada vez más.

Que para los trabajadores que se encuentran en la parte baja de la pirámide laboral, ven el trabajo con *“más miedo que pasión y propósito”*. Pero que para los que están en la parte alta tampoco es muy diferente ya que nos cuenta que la vida de los líderes está *“inundada de silencioso sufrimiento”* ya que el poder termina por pasar factura.

Hace referencia a Ken Wilber y en su forma de comparar los modelos más significativos de cada estadio. Y destaca algo que cree que se ha pasado por alto: *“con cada nuevo estadio de conciencia humana, se ha dado también un gran paso adelante en nuestra habilidad de colaborar”*. Todo esto ha hecho que existan nuevos modelos de organización.

Pero en una de las cosas que se centra Laloux, es en caracterizar los diferentes estadios y su modelo organizativo con un color. Todo ello teniendo la teoría integral presente. Pasamos a ver a continuación los modelos pasados y actuales de organizaciones:

- Reactivo: El paradigma infrarrojo.

Es el primer estadio de desarrollo que apareció en la humanidad. Por lo general suelen ser grupos de personas muy reducidos. Este estadio empieza a fallar porque las personas no llegan a percibirse a sí mismas de una forma diferente en comparación con los demás. No existen jerarquías en los grupos. Actualmente, muy pocos son ya los grupos que sigan manteniendo este paradigma.

- Mágico: El paradigma magenta.

Tal y como dice Laloux (2016) *“este estadio corresponde a la transición que va de pequeños clanes familiares a construir tribus de algunos cientos de miembros. En este estadio, el yo está ya física y psicológicamente diferenciado de los demás, pero aún se percibe a sí mismo como el centro del universo.”* En este estadio aun no existen las organizaciones.

- Impulsivo: El paradigma rojo.

En este estadio surgen las primeras formas de organizaciones, a lo que él las llama organizaciones rojas. Nos dice que el ego ya está formado. La visión que tiene del mundo es un tanto agresiva y que el poder es lo que más manda. Este estadio es adecuado en entornos hostiles como las guerras o barrios violentos.

Dentro de este paradigma, surgen las **organizaciones rojas**:

Empezaremos diciendo que hoy en día se pueden encontrar en forma de mafias y pandillas callejeras. Su estructura y prácticas están ligadas al paradigma rojo-impulsivo. El poder es una de las características que define a este tipo de organización, el jefe debe mostrar el poder que tiene ya que, si se duda de él, alguien intentará apartarlo.

Por lo general no existen jerarquías y son bastante frágiles ya que los miembros tienen a ser demasiado impulsivos. El miedo es lo que predomina para evitar que este tipo de organización desaparezca. Funciona muy bien en entornos en los que existe caos, pero en entornos estables no es nada recomendable seguir con esta forma de funcionar.

- Conformista: El paradigma Ámbar.

Tal y como menciona Laloux (2016): *“En el estadio ámbar-conformista la realidad se percibe con ojos newtonianos. Se comprende la causalidad, el tiempo lineal (pasado, presente y futuro) y la proyección al futuro.”* En las sociedades ámbar solo existe una forma correcta de hacer las cosas. Se tiende a pensar que, si tú haces una cosa bien, te será recompensada ahora o en otra vida.

Dentro de este paradigma, surgen las **organizaciones ámbar**:

A partir de la aparición de las organizaciones ámbar, surgieron dos cosas que hasta ahora había sido imposible de ver: planificar a medio y largo plazo y la creación de estructuras en las que los trabajadores tuviesen la opción de promocionar. Todo tiene un orden establecido y a los trabajadores se les considera parte débil. Actualmente todavía sigue estando esta manera de funcionar muy presente, sobre todo son organizaciones gubernamentales las que todavía se rigen por este estadio. Como las escuelas públicas y las fuerzas armadas.

- Logro: El paradigma naranja.

Laloux nos dice que en este paradigma la efectividad llega a sustituir a la moral como forma para tomar decisiones. *“mientras mejor entiendo la forma en que el mundo opera, más logros puedo alcanzar; la mejor decisión es la que lleva al mejor resultado”*. Todo esto ha beneficiado a la investigación científica, a la innovación y a las personas emprendedoras. Uno de los aspectos negativos de este paradigma es la llamada codicia corporativa, el endeudamiento y el

sobreconsumo. En este estadio todo se mira desde la perspectiva material, es decir, solo serán reales aquellas cosas que se pueden ver y tocar. Suele aparecer sobre todo en los negocios y en la política.

Dentro de este paradigma, surgen las **organizaciones naranjas**:

Actualmente las empresas globales modernas son el ejemplo de este tipo de organizaciones naranjas, las marcas emblemáticas de este paradigma pueden ser perfectamente Nike y Coca-Cola, ya que sus estructuras están totalmente inspiradas en la visión de este paradigma. Ya que se ve a las organizaciones como máquinas. Estas organizaciones lograron triunfar gracias a tres avances revolucionarios de la época, tales como la innovación, la rendición de cuentas.

- **Innovación:** Se ve el cambio y la innovación más como una oportunidad en lugar de verse como una amenaza. Aquí, a diferencia de las organizaciones ámbar que solo funcionan por procesos, se funciona también por proyectos.
- **Rendición de cuentas:** Laloux nos dice que *“el mando y control del ámbar se transforman en la predicción y control del naranja.”* En la visión de este paradigma, la motivación de las personas es el verdadero éxito material. En las organizaciones ámbar predomina el castigo y en las organizaciones naranjas se inventa el premiar a las personas.
- **Meritocracia:** Cualquier persona puede escalar en la pirámide, esto amplía bastante la fuente de talentos en una organización, ya que nadie se queda excluido. Esto da origen a los recursos humanos modernos y a las prácticas que se realizan, como las evaluaciones.
- **Pluralista:** El paradigma verde.

En este paradigma se ve la vida como algo más que éxito o fracaso y se es consciente de lo que el paradigma naranja proyecta sobre las personas y la sociedad, la constante obsesión que se tiene por todo lo material entre otras cosas. Intenta hacer ver que todas las perspectivas merecen el mismo respeto. Laloux nos dice como el paradigma verde *“busca la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso.”* La persona que actúa en base a este paradigma busca la unión y el acercamiento. Este paradigma empieza a impulsarse en el siglo XX y suele aparecer en organizaciones sin ánimo de lucro, en el pensamiento académico postmoderno y también en trabajadores sociales. Se valora más las relaciones que los resultados. Y también los procesos en los que se tiene en cuenta la opinión de todos, desde

lo más bajo a lo más alto de la estructura para llegar a un acuerdo entre todos los puntos de vista.

Dentro de este paradigma, surgen las **organizaciones verdes**:

Se busca eliminar el poder y la jerarquía. Pero se tiene en cuenta que es difícil conseguir un consenso entre un grupo grande personas. Incorpora tres avances que el modelo naranja no conocía:

- Empoderamiento: Se sigue con la misma estructura jerárquica del naranja, pero contando con el escalón más bajo de la organización a la hora de tomar decisiones sin necesidad de que tengan que ser aprobadas por la parte alta. Esto es así porque son realmente ellos los que en el día a día están en contacto con los problemas que van surgiendo y es más fácil que sean ellos los que encuentren las soluciones. En estas organizaciones, un líder debe escuchar siempre a sus trabajadores, motivarlos e incluso desarrollarlos.
- Cultura impulsada por los valores y el propósito inspirador: Se confía en que a la hora de que los trabajadores tomen buenas decisiones se guíen por valores compartidos y no por unas normas y reglas ya establecidas. Si se actúa de esta manera, se consiguen unos resultados notables. Laloux nos dice que incluso superan a las empresas competidoras por bastante diferencia.
- Perspectiva de múltiples grupos de interés: Aquí no existe una jerarquía entre los grupos de interés, como sí que ocurre en las organizaciones naranjas. La función del liderazgo en este aspecto debería de ser buscar soluciones que aporten beneficios a todos los grupos.

A modo de resumen, veremos en esta tabla como Laloux (2016) explica las diferentes organizaciones actuales.

	Ejemplos actuales	Avances revolucionarios	Metáfora guía
Organizaciones ROJAS: Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Funciona en entornos caóticos.	<ul style="list-style-type: none"> – La mafia – Pandillas callejeras – Tribus urbanas 	<ul style="list-style-type: none"> – División del trabajo – Autoridad de mando 	– Una manada de lobos
Organizaciones ÁMBAR: Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control de arriba abajo. Se valora la estabilidad a través de procesos rigurosos.	<ul style="list-style-type: none"> – Iglesia católica – Fuerzas armadas – La mayoría de instituciones del gobierno. – Sistemas de educación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> – Jerarquías estables y escalables – Procesos (perspectivas a largo plazo) 	– El ejército
Organizaciones NARANJAS: La meta es vencer a la competencia, conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse en la cabeza. Gestión por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Empresas multinacionales – Escuelas privadas concertadas 	<ul style="list-style-type: none"> – Innovación – Responsabilidad – Meritocracia 	– Una máquina
Organizaciones VERDES: Dentro de la pirámide, se enfoca a la cultura y al empoderamiento para lograr una buena motivación.	<ul style="list-style-type: none"> – Organizaciones impulsadas por la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> – Empoderamiento – Cultura impulsada por valores – Grupos de interés 	– La familia

Fuente: Frederic Laloux (2016). Reinventar las organizaciones. Barcelona: Arpa ediciones.

Pasamos a hablar ahora a lo que él llamó **organizaciones Teal-Evolutivo**.

Laloux (2016) en su libro nos dice que el siguiente estadio de los ya mencionados anteriormente, se llama teal-evolutivo, y corresponde al nivel autorrealizado de Maslow. Nos dice que Maslow considera muy importante el cambio del verde al teal en el recorrido humano. Califica de primer orden a los estadios hasta el color verde y segundo orden para los estadios a partir del teal.

Una de las ideas esenciales es que para realizar el cambio al Teal-Evolutivo hasta que no consigamos separarnos de nuestro propio ego, no será posible. En este estadio, se aprende a no tener esa necesidad de estar controlando continuamente a la gente.

“En el Teal-Evolutivo, hay un giro de los criterios externos a los criterios internos en la toma de decisiones. Ahora nos preocupa la rectitud interna: ¿Se siente bien esta decisión? ¿Estoy siendo fiel a mí mismo? ¿Está esto alineado con quien siento que estoy llamado a ser? ¿Sirvo al mundo?” (Laloux, 2016).

Este estadio tuvo tres avances revolucionarios para la época, y son los que veremos a continuación:

- Autogestión: La clave es la autogestión con un sistema basado en las relaciones entre iguales, sin que tenga que existir una jerarquía como en la mayoría de empresas.
- Plenitud: Se pide que solo se muestre la identidad profesional y nos dejemos las demás en casa. Que tengamos firmeza, determinación y fuerza.
- Propósito evolutivo: Se considera que las organizaciones teal tienen un sentido orientativo propio y no buscan saber el futuro. Se invita a los trabajadores a escuchar y entender la manera en la que la empresa quiere convertirse.

En cuanto a los requisitos esenciales para crear una organización Teal, existen solamente dos:

- Alta dirección: *“El fundador o el más alto directivo (CEO) debe haber integrado en ella una visión del mundo y un desarrollo psicológico coherente con el nivel de desarrollo teal”* (Laloux, 2016).

La regla general es que el nivel de conciencia de una empresa no puede superar el nivel de conciencia del líder.

- Propiedad: Los propietarios deben acoger las visiones del mundo teal.

A la hora de poner en marcha una organización teal es más fácil empezarla desde cero que transformar una existente. Es importante también la elección de los cofundadores.

Para incorporar desde el principio la autogestión a nuestra empresa, existen tres prácticas relacionadas con la autogestión:

- El proceso de los consejos: Todas las personas de una empresa tendrán la libertad para tomar decisiones. Tiene que quedar claro que ni el mismo fundador tendrá esa determinación para tener que aprobar nada en una empresa autogestionada.
- Mecanismo de resolución de conflictos: Evitar solucionar el problema si eres el CEO.
- Evaluación entre iguales y procesos salariales: Se puede recomendar subir las cifras para que no se tenga la sensación de jerarquía dentro de la empresa.

3. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.

Una vez realizado el estudio e investigación de los diferentes autores sobre cómo poder gestionar y cómo llevan los empresarios las organizaciones podemos sacar una serie de conclusiones.

Estas teorías de gestión nos muestran la visión diferente que se tiene de como se puede dirigir una empresa. Está claro que todos los países no funcionan igual por el tipo de cultura integrada tan diferente que tienen. Con las conclusiones del estudio de cada autor, nosotros podemos interpretar a nuestra manera como se puede llegar a motivar a un trabajador en su puesto de trabajo.

Maslow realiza una jerarquía de necesidades en el que la cima es la autorrealización, busca que las personas lleguen hasta ahí superando una serie de niveles previos. Si los trabajadores se quedan estancados en cualquier nivel de necesidad, para motivarlos a superarlos se suele utilizar las recompensas económicas.

McGregor se basa en esta teoría de Maslow para realizar su estudio, ambos autores están relacionados en el ámbito de gestión de los recursos humanos. Los dos exponen que la falta de motivación y productividad que tienen los trabajadores es debido a que cuando consiguen satisfacer sus necesidades, se pierde la motivación para seguir el camino. Y que la forma para conseguir esta motivación, suele verse en forma de recompensas económicas.

En cuanto a Ouchi, tiene mucho en común con la visión que tiene McGregor en su teoría "Y". Ya que se interesan en la implicación de los trabajadores en los procesos que tienen las empresas y dichas empresas tienen una perspectiva flexible con estos. También tienen en común la búsqueda del consenso y la participación de los trabajadores para tomar decisiones. Los trabajadores gozan de esa libertad para desarrollar sus funciones. Los tres principios de la teoría "Z" de Ouchi son la confianza, la atención a las relaciones humanas y que las relaciones sociales sean estrechas, algo que tiene bastante que ver con lo propuesto con McGregor en la teoría "Y". En ambas teorías el grupo es lo más importante, por encima de cualquier satisfacción individual.

Luego aparece Wilber, que se centra en estudiar la evolución de las personas. Trata de unir los ámbitos del conocimiento y la evolución de las personas para después trasladarlo a su teoría integral del conocimiento. Nos habla del líder integral, que será clave para generar motivación y consciencia en los trabajadores. Es su objetivo prioritario.

Se le puede relacionar con Laloux, ya que este realiza un mapa de colores para caracterizar los diferentes estadios teniendo presente a la teoría integral. A su vez, a Laloux, se le puede relacionar con Maslow en el aspecto de lo que él llamó las organizaciones Teal-Evolutivo, ya que corresponde a su nivel autorrealización.

En cuanto a mi valoración personal de este trabajo, es que España actualmente se percibe por parte de los directivos de las empresas que el trabajador no está motivado en su puesto de trabajo, como se ha podido comprobar. La mayoría de ellos sienten el trabajo como una obligación, algo que tienen que hacer si o si para poder sobrevivir y poder mantener a sus familias en el caso de tenerlas. Sin tener ninguna otra motivación más que esa.

Algunos buscan eludir más responsabilidades de las que ya tienen asignadas e incluso como se ha visto en la realización de este trabajo, si pueden dejar de hacer alguna de sus funciones lo harán. Lo cual conlleva castigos y amenazas por parte de la dirección. También una disminución de la productividad en sus empresas y esto es lo que los directivos buscan evitar a toda costa.

Más a largo que a corto plazo, todo esto puede ocasionarle al trabajador serios problemas e incluso puede llegar a necesitar recibir atención psicológica por parte de un profesional en la materia. No todos soportan trabajar bajo ese ambiente de presión

y de castigos y amenazas. No será ni el primero ni el último que tenga que recurrir a este tipo de ayuda psicológica por culpa de su trabajo.

Bajo mi punto de vista, lo ideal sería que las empresas funcionasen como en la teoría "Y" que propone McGregor. En la que no son controlados constantemente por parte de los empresarios y se les deja la suficiente libertad para que puedan crear e innovar por ellos mismos. Ya que, en esta teoría, los trabajadores no necesitan de motivación externa. Sin ese ambiente de presión, siempre y cuando el trabajador cumpla con lo establecido, estoy seguro que las empresas funcionarían cada vez mejor. Pero esto es algo que es bastante difícil de poder llegar a aplicar, ya que tanto empresario como trabajador tendrían que tener la predisposición de querer adaptarse a esta situación. Sobre todo, por parte del empresario, y no parece que vaya a ser tan sencillo.

Está claro que hoy en día todos los empresarios lo que buscan es lo mejor para ellos mismos sin importarles nada más que eso. Cuantos más beneficios económicos y más productividad obtengan, mejor. Pero esto no debería ser a cualquier precio.

Lo que yo he visto en mi corta vida laboral es que no se confía lo suficiente en el trabajador. Da igual lo bien que hagas tu faena, el tiempo que lleves en la empresa y el esfuerzo que dediques a ello. A veces tienes la sensación de que pareces un simple número más y si creen que tu no les vales, cualquier otro puede ocupar tu lugar en la empresa. Da igual la experiencia previa que tenga en el puesto. El empresario no mira eso.

Pero no solo viene el problema por parte de la dirección de la empresa. Incluso como he podido ver, hay compañeros que te hacen la vida imposible dentro de la empresa ya sea porqué se creen más que tú o por intentar que se les contrate a ellos en vez de a ti, sobre todo si ambos habéis entrado a formar parte de la empresa a través de una ETT.

Parece que solo esté hablando de cosas negativas en las conclusiones, pero es lo que me he ido encontrando por las empresas en las que he estado.

Pienso que el papel del departamento de recursos humanos juega un papel fundamental en la unión entre el trabajador y la dirección y en mejorar el ambiente y la relación entre ambos. Porque puede llegar a entender lo que la dirección no quiere o no puede entender de los problemas que salen a los que están al pie del cañón.

Todos deberíamos de realizar nuestra jornada laboral lo más a gusto posible, ya bastantes historias tenemos fuera del trabajo como para no poder realizar tu trabajo en

la empresa de la mejor manera posible. Espero que todo lo visto y analizado en este trabajo me sea de utilidad para el día de mañana cuando esté introducido en el mercado laboral.

Por eso, una vez terminada la carrera espero poder trabajar algún día en un departamento de recursos humanos e intentar ayudar en lo que esté en mis manos al trabajador. Para evitar si es posible, que no llegue a pasar por alguna de las situaciones desagradables por las que he pasado. Creo que tengo el carácter y la suficiente personalidad para poder desempeñar un puesto en dicho departamento, y así espero que sea.

4. BIBLIOGRAFÍA

Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. Manual de psicología de la educación, (p. 251-271). España: Popular.

Albalate, J. J. (2003). Participación de los trabajadores en la tecnología: un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector " auxiliar" del automóvil de Cataluña, La (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona).

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4 (2), 142-175.

Álvarez, F., y Faizal, E. (2013). Gerencia en hospitales e instituciones de salud. (p.139-145). Bogotá: Ecoe ediciones.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 5 (55), 115-125.

Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.

Certo, S. C. (2001). Administración Moderna. Bogotá: Pearson Educación.

Chávez, G., y García, Y. (2003). Manual para el diseño de sistemas de calidad basado en competencias laborales. (p. 20-31). México: Panorama.

Clavero, F. H., Salguero, M. I. R., Venegas, J. M. R., & Ramírez, I. H. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de educación*, 34(1), 1-21.

Cloninger, S.C. (2003). Teorías de la personalidad. México: Pearson education.

Del Prado, L. (1998). Liderazgo y gestión del personal. (p. 80-84). Argentina: Fundación OSDE.

- Dentico, J. P. (2009). Going Nowhere Fast. Simulations and the future of leadership development. *Integral Leadership review*, 9 (4), 1-15.
- Diez de Castro, E.P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw Hill
- Edwards, M.G. (2005). The Integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(3), 269-288.
- Elizalde, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis. Revista Latinoamericana*, 15.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of general psychology*, 10(4), 302.
- Krieger, M. J. (2001). *Sociología de las organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- Marín, L. y Ruíz, A. G. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McGregor, D., Bennis, W. G., & Mateo, A. M. (1994). El lado humano de las organizaciones. (p. 32-56) Colombia: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and practice. *Academy of management review*, 7 (1), 80-88.
- Montaño, L. (2001). Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente en Japón. *Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa*, (50).
- Morris, A. (2009). En Route to Effective Workplace Leadership: An Integral Novice's Exploration Tom A. Morris. *Integral Leadership Review*, 9 (1), 1-27.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*. 33 (2), 153-170

- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Palmero, F., Gómez, C., Carpi, A., Guerreros, C., & Diez, J. (2005). Motivación y biología: desarrollos teóricos. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 8, 20-21.
- Pin Lu, Y. (2008). Integrative Leadership Conference, University of Minnesota. *Integral Leadership Review*, 8 (5), 1-4.
- Ramos Ferre, M. (2014). *Estudio sobre la motivación y su relación en el rendimiento académico*. Almería: Universidad de Almería.
- Reid-Cunningham, A. R. (2008). Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis. Unpublished thesis, School of Social Welfare, University of California Berkeley.
- Reyes-Jácome, L., y Lara Rodríguez, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29, 1-17.
- Rubio, J. A. P. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis*, 80, 133-167.
- Santana, L. (2008). Integral theory's contribution to leader and leadership development. *Integral Leadership Review*, 8 (3), 1-55.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Serralde, A. (1983). ¿Qué tan "Z" es la teoría "Z" de Ouchi?. *Management Today en español*, 19-30.
- Trechera, J.L. (2000). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Bilbao: DDB.
- Vallejo, J. (2010) El enfoque integral de Ken Wilber y el análisis transaccional. *Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista*; 28 (62), 14-30
- Valls, A. (2013). Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección*, 17, 63-80.
- Wahba, M. A., y Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- Wilber, K. (1985). *La conciencia sin fronteras: aproximaciones de Oriente y Occidente al crecimiento personal*. Barcelona: Kairós.

Wilber, K. (1991). Los tres ojos del conocimiento. La búsqueda de un nuevo paradigma. Barcelona: Kairós

Wilber, K. (1994). Psicología integral. Barcelona: Kairós.

Wilber, K. (1997). Breve historia de todas las cosas. Barcelona: Kairós.

Wilber, K. (2000). Una visión integral de la psicología. México: Alamah.

Wilber, K. (2001). Una teoría de todo: una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad. Barcelona: Kairós.

Wilber, K. (2006). La pura conciencia del ser. Barcelona: Kairós.