



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

LA MOTIVACIÓN Y LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN LA VIDA PERSONAL Y EN
LA EMPRESA

Autor: Nicolás del Río Garcés

Tutor: Ana Isabel Marqués Marzal

Titulación: Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso académico: 2018/2019

INDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCION.....	4
MARCO TEORICO.....	6
Marco teórico de la Motivación:	6
Tabla resumen de elaboración propia Motivación.	12
Marco teórico de la Inteligencia Emocional:	13
Tabla resumen de elaboración propia Inteligencia Emocional.	17
METODOLOGÍA.....	18
CONCLUSIONES.....	20
EJEMPLOS DE MOTIVACION E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS	23
Tabla resumen elaboración propia ejemplos motivación.	29
Tabla resumen elaboración propia ejemplos Inteligencia Emocional.	35
BIBLIOGRAFIA.....	36
WEBGRAFÍA.....	38

RESUMEN

Realizando este trabajo quería profundizar en la motivación y en la Inteligencia Emocional en la vida personal y en las empresas, los 2 conceptos más importantes para mí que he estudiado durante la carrera de Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

En primer lugar he realizado la introducción donde explico porque hago este trabajo.

Después hemos compuesto un amplio marco teórico, nombrando a los autores más relevantes de cada concepto. Para acabar con este apartado he querido realizar una tabla resumen, de elaboración propia, en la que se encuentran todos los autores, este proceso lo he realizado con los 2 conceptos.

En tercer lugar expongo la metodología, la parte donde explico cómo he hecho el trabajo.

A continuación aparecen las conclusiones, la parte del trabajo donde expongo mis propias percepciones sobre lo investigado y expuesto en las partes anteriores.

En el siguiente apartado exponemos ejemplos de casos reales de empresas en las que han aplicado los 2 conceptos.

Y para terminar con el trabajo estarían las referencias bibliográficas.

Palabras clave: motivación, inteligencia emocional, vida personal y mundo empresarial.

ABSTRACT

Doing this work I wanted to deepen motivation and emotional intelligence in personal life and companies, the most important concepts for me that I have studied during Labor Relations and Human Resources degree.

First of all I have made the introduction where I explain why I do this work.

After I have composed a large theoretical framework, naming the most relevant authors of each concept. To end this section I have wanted to make a summary table, self-elaboration, which are all the authors, this process I have done with the 2 concepts.

Thirdly, I expose the methodology, the part where I explain how I have done the work.

Next appears the conclusions, the part of the work where I expose my own perceptions about what was investigated and exhibited in the previous parts.

In the next section we have examples of real cases of companies where they have applied the 2 concepts.

And to finish the work would be the bibliographical references.

Key words: Motivation, emotional intelligence, personal life, business world.

INTRODUCCION

En este trabajo intentaremos investigar con más intensidad dos conceptos como la Motivación y la Inteligencia Emocional y la relación que hay entre ellos, ya que consideramos que son la diferencia más importante entre una empresa exitosa y una empresa con carencias en diversos aspectos. Empezando por los resultados, ya que está más que demostrado que unos empleados motivados producen más y con mejor calidad y además repercute en una actitud positiva de los trabajadores al sentirse contentos con sus resultados.

Por otro lado, al utilizar la Inteligencia Emocional (a partir de ahora IE) dentro de una empresa, sobre todo desde los niveles superiores hacia los inferiores, pero también entre los empleados, ayuda a que se conforme un buen ambiente de trabajo y unas buenas comunicaciones, lo que indirectamente conlleva unos mejores resultados.

Doris y Goicochea (2014) en un trabajo de investigación en el cual intentaban relacionar directamente la IE y el desempeño laboral, tomaron como población de muestra a la empresa de Generación Eléctrica del Sur y obtuvieron como resultado que había una relación directamente proporcional entre el desempeño que estos trabajadores tenían en su puesto de trabajo y los niveles de IE.

Actualmente muchas empresas, se van dando cuenta de la importancia de la motivación y la ven como uno de los problemas a los que se tienen que enfrentar, ya que se considera que los empleados motivados son esenciales para el éxito de una organización (Robbins, 2004).

Este cambio en parte es debido al mayor peso e importancia que va adquiriendo el departamento de recursos humanos en una empresa. Pero aun no se considera lo mismo respecto a la inteligencia emocional, excepto por aquellos que tienen formación en el ámbito de la psicología.

Visto desde otro punto de vista, en una organización en la que sus trabajadores no se sientan motivados con las funciones que tienen que desempeñar y como las tienen que desempeñar y además los trabajadores perciban un mal clima laboral y las relaciones entre ellos no sean sanas, seguro que esa organización obtendrá unos malos resultados.

Y visto que a los directivos y propietarios de empresas normalmente lo que les importa en mayor medida es la obtención de esos resultados positivos, me gustaría plasmar en este trabajo a través de los conocimientos y el punto de vista más crítico y más experto que he obtenido en el grado de Relaciones Labores y Recursos Humanos, la importancia tanto de la Motivación como de la Inteligencia Emocional y en cierta medida concienciar de que la inversión tanto en dinero como en tiempo para saber usarlos de manera eficaz, es una inversión claramente rentable.

Carmona, Vargas y Rosas, (2014) demostraron en su trabajo de investigación Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral, que existe una alta relación entre la IE y el desempeño laboral, es decir cuánto más complejo sea el trabajo, se hace más necesaria la IE y no pueden existir de un modo independiente tanto una como la otra

Y que no solo es importante saber aplicar la Motivación y la Inteligencia Emocional en empresas con una numerosa plantilla, es importante y es igual de rentable aplicarlo en todos los tipos de empresas, sin importar las características de la empresa, al fin y al cabo todos los trabajadores somos personas y todos tenemos necesidades muy parecidas.

Además de que muchas veces conseguir estos objetivos de los que he hablado es más fácil de lo que nos pensamos, sobre todo hay que preocuparse en cómo hacerlo.

MARCO TEORICO

Todo este trabajo surge por mi formación en el grado de Recursos Humanos y Relaciones Laborales y por lo tanto me parece correcto utilizar la definición de este concepto para abrir este apartado, ya que es desde esta perspectiva de donde sale mi visión del trabajo que estoy realizando.

Chiavenato (2004) afirma que el departamento de Recursos humanos de una empresa es un conjunto tanto de políticas como de prácticas, las cuales son necesarias para poder coordinar y llevar a cabo los aspectos de los puestos de gerencia que están relacionados y en contacto con el personal de la empresa y los recursos humanos.

En la actualidad un departamento de recursos humanos se ocupa de muchos aspectos, depende de las necesidades y características de cada empresa y los objetivos que persiga, pero sobre todo se centra en técnicas de organización del trabajo, procesos de selección, la contratación, evaluación del rendimiento, la formación continua que se ofrece a los trabajadores, el desarrollo de la carrera profesional de los miembros de la organización y la mejora de las cualificaciones, la comunicación, sobre todo de manera vertical pero también de que se produzca horizontalmente y la participación directa de los trabajadores.

Marco teórico de la Motivación:

La motivación tiene múltiples definiciones, dependiendo del autor que las elabora y su tipo de estudio, me gustaría aquí recoger las principales y más aceptadas.

Antes de empezar con los diferentes autores definiremos el término motivación como lo marca la R.A.E. "exposición de las razones o fundamentos en que se basa una decisión".

Por supuesto en primer lugar hay que tener en cuenta la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (1943) "la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades", en orden piramidal estas necesidades serían: fisiológicas, las relacionadas con la seguridad, de afiliación, de reconocimiento y por último de autorrealización.

Imagen N°1: Pirámide de necesidades de Maslow.



Fuente: <https://paraquesirve.tv/piramide-de-maslow/>

Herzberg (1959) define la motivación como el resultado influenciado por 2 factores, factores que están relacionados y favorecen a la satisfacción del trabajador como logros e incentivos y factores de higiene, que son los que provocan insatisfacción si son insuficientes o inexistentes como el sueldo o las relaciones personales. Este psicólogo orienta sus estudios hacia el trabajo y la gestión de empresas.

El psicólogo afirma que la motivación de los individuos se debe a la búsqueda de satisfacción de 3 necesidades. Necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Vroom (1964) nos explica que la motivación de cada persona depende de un conjunto de 3 variables, estas variables son:

Valor: esta variable se refiere a la importancia que una actividad tiene para una persona o la que esa persona le concede y el nivel de esfuerzo con el que se lleva a cabo dicha actividad.

Expectativas: pensamiento que un individuo tiene predeterminado sobre los resultados que alcanzara ejerciendo dicha actividad.

Instrumentalidad: reflexión que lleva a cabo la persona respecto a la utilidad que le va a suponer el resultado que desea obtener.

Mitchell (1982) la definición que realizó de motivación la hizo pensando en el mundo laboral, en la cual afirmaba que era un proceso psicológico con el que se desarrolla un interés en el objetivo concreto que la persona quiere alcanzar. Mitchell también señaló que era de suma importancia hacer que coincidan los intereses de los trabajadores con los que tiene su empresa y que esto se consigue con la gestión de la motivación.

Chiavenato (2000) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Huitt (2001) señala que parece haber un consenso entre los distintos textos de psicología en torno a que la motivación es un estado o condición interna (a veces descrita como necesidad, deseo o querer) que sirve para activar o energizar la conducta y darle dirección. Señala que las distintas teorías de motivación pueden categorizarse como extrínsecas (de fuera de la persona) o intrínsecas (internas a la persona).

Santrock (2002) nos mostró la motivación como: *“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”*

Santrock realizó un estudio muy amplio acerca de la motivación y aparte de la definición también nos explica las tres perspectivas teóricas fundamentales sobre las que se basa la motivación, estas son:

Perspectiva conductual: esta perspectiva se basa tanto en las recompensas externas como en los castigos, que son los 2 determinantes de la motivación de cada persona.

La perspectiva conductual nos explica que para conseguir modificar el comportamiento de una persona lo podemos hacer a través del reforzamiento, tanto positivo como negativo. La extinción, es decir no reforzar una conducta y el castigo.

Perspectiva humanista: esta perspectiva tiene como principal punto vista las principales capacidades que una persona utiliza para llevar a cabo su desarrollo, estas son la capacidad que tiene para alcanzar su propio crecimiento, sus características positivas y la libertad de poder elegir su propio destino.

Dentro de la perspectiva humanista encontramos un gran enfoque en la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow antes explicada.

Además de esta serie de necesidades Valdés (2005) afirma que Maslow descubrió 2 necesidades nuevas, llamadas necesidades cognitivas, pero que solo las pueden experimentar en la vida las personas que anteriormente han podido experimentar y satisfacer las 5 anteriores, estas son:

- Necesidades de conocer y entender el mundo que nos rodea.
- Necesidades de satisfacción estética.

Si indagamos más dentro de esta perspectiva propuesta por Santrock, encontramos la propuesta de McClelland de la Teoría sobre las necesidades, donde encontramos 3 motivaciones muy importantes:

- Necesidad de logro.
- Necesidad de afiliación.
- Necesidad de poder.

Perspectiva cognitiva: por último Santrock nos propone esta perspectiva, la cual se centra en el poder que adquiere el pensamiento de una persona para su vida. Y como afirma Ajello (2003) las teorías cognitivas apuestan por que todo lo que acaba sucediéndole a una persona en gran medida está influenciado y ha tenido especial relevancia lo que esa persona pensaba acerca de ello.

Las teorías con mayor fuerza que encontramos dentro de esta perspectiva son:

- Teoría de las expectativas de Vroom.
- Teoría de la equidad de Stacy Adams.
- Modelo de fijación de metas u objetivos: según este modelo para que un objetivo pueda conducir a una persona a la motivación debe contener conocimiento, aceptación, dificultad y especificidad.

Las teorías cognitivas defienden que todo aquello que una persona piensa acerca de algo acaba siendo realmente relevante para comprender lo que finalmente acaba sucediendo (Ajello, 2003)

Allejo (2003) definió la motivación como la causa de llevar a cabo acciones que son importantes para el sujeto, en las cuales adquiere participación. Aunque en principio fuera del plano laboral, pero que también se podría tener en cuenta para formar a los trabajadores, Allejo señaló que en un plano educativo, la motivación tiene que ser la fuerza para que haya una predisposición al aprendizaje y que en un futuro esa persona pueda seguir aprendiendo de forma autónoma.

Desde un punto de vista antropológico pero enfocado en las organizaciones, Perez Lopez (1997) crea un término llamado la motivación trascendente, *“ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad - a las consecuencias - de sus acciones para otra u otras personas”*.

Al hablar desde distintos enfoques de la motivación tenemos que hablar de la motivación humanista y una de las teorías más recientes la elaboro Ramos (2014) que 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.

Al hablar de motivación también encontramos una definición conjunta de Ramírez, Roa y Herrera (2004) donde nos dicen que la motivación es una de las explicaciones más importantes del comportamiento humano. Y que por este motivo la motivación es la causante de que una persona lleve a cabo una acción o no la lleve a cabo, persiga un objetivo muy concreto y no desista en el intento.

Para entender mejor el concepto de motivación sería bueno nombrar a Trechera (2005) que explicó que el término motivación proviene del latín “motus” y guarda relación con todos los aspectos internos y externos que llevan a un sujeto a realizar una acción.

Desde un punto de vista teórico pero orientado en el puesto de trabajo y la relación directa que tiene con su desempeño la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Lima, Perú) en 2017, realizó un estudio en el cual llegaron a diversas conclusiones.

En primer lugar, entendían que la motivación que un trabajador tiene es el grado de compromiso, un grado de compromiso que se convierte en un proceso que afecta a distintos aspectos de una persona para conseguir los objetivos deseados.

Esto afecta en las personas de manera que crea orientación hacia ello que les provoca motivación, los trabajadores entran en predisposición, dinamiza y evita que se produzca un desinterés hacia sus objetivos, de manera que se produce un comportamiento constante.

Esta motivación se verá reflejada sobre todo en el desempeño de los trabajadores, en todos sus niveles, es decir, en cosas que pueden parecer irrelevantes como la asistencia como en niveles mucho más relevantes y sacrificados por parte del trabajador, como pueden ser modificar su tónica de trabajo y de pensamiento respecto de sus funciones o adaptarse por completo a cada nuevo rumbo interno o externo de

la organización.

Este estudio afirma en que la importancia de este concepto reside en que la investigación acerca de la motivación consiste en aclarar porque las personas persiguen cumplir determinados objetivos y llegan a la conclusión de que “el conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, morales, espirituales, etc. orientará al individuo hacia el "bien hacer"”.

Aunque este estudio trata sobre motivación laboral, menciona que para realizarlo tomo como referencia la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow y comparte sus 5 niveles de satisfacción y su jerarquización.

Y después de tener esa base partieron de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham para crear lo que denominaron el Modelo de las Características del trabajo en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Para acabar el marco teórico de la parte de motivación me gustaría nombrar a Argyris (1997) que en su estudio más que una definición nos dio una reflexión sobre la motivación, afirmaba que una organización no puede dejar que sus miembros estén con bajos niveles de motivación, porque si lo permitieran provocaría efectos mucho más graves de lo que puede parecer en primer lugar, ya que una organización no puede permitirse perder el recurso humano, parte fundamental de una organización. Argyris nos dice que una de las prioridades de las organizaciones debería ser que los empleados sean y sientan que son parte en el proceso, con esto aumentaría tanto la productividad como la creatividad sobre todo si ponemos la vista a largo plazo.

Para acabar con el marco teórico de la motivación considerábamos apropiada una tabla resumen de elaboración propia en la que se exponen todos los autores citados anteriormente con una síntesis de sus teorías y los elementos más importantes que aparecen dentro de estas teorías.

Tabla resumen de elaboración propia Motivación.

Tabla nº1: Tabla resumen motivación.

Autores	Concepto base	Elementos clave
Maslow	Impulso de las personas para satisfacer sus necesidades en orden piramidal.	Necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales de reconocimiento y autorrealización.
Hezberg	Conjunto de factores que favorecen la satisfacción y factores de higiene en el trabajo.	Necesidad de logro, de poder y de afiliación.
Vroom	Conjunto de la importancia de una actividad, pensamiento predeterminado sobre los resultados y la utilidad del resultado para esa persona.	Valor, expectativas, instrumentalidad.
Mitchell	Interés en el objetivo concreto que se desea alcanzar.	Objetivos de los trabajadores, objetivos de la empresa y gestión de la motivación.
Chiavenato	Resultado de la interacción entre el individuo y las circunstancias de su entorno.	Características de las circunstancias, manera de afrontarlas.
Huitt	Estado que activa la conducta personal y la direcciona.	Conducta, motivación extrínseca o intrínseca.
Santrock	Conjunto de razones del comportamiento.	Perspectivas teóricas: conductual humanista cognitiva.
Allejo	Motivo por el que un sujeto emprende acciones, acciones en las cuales participa.	Preferencias personales.
Pérez López	Fuerza para actuar según las consecuencias de esas actuaciones.	Utilidad de sus acciones, antropología, motivación transcendente.
Ramos	Capacidad para crecer, tener libre elección y sus características positivas.	Motivación humanista, capacidad personal humanista.
Ramírez, Roa y Herrera	Causa de que las personas emprendan acciones, luchen por sus objetivos y de su insistencia.	Importancia en el comportamiento humano, enfoque personal.
Trechera	Concepto relacionado con los aspectos internos y externos por el que un sujeto realiza una acción.	Origen de las causas.

Fuente: elaboración propia.

Marco teórico de la Inteligencia Emocional:

A continuación expondremos el marco teórico sobre la Inteligencia Emocional, pero aquí no expondremos la definición de Inteligencia Emocional según la R.A.E. debido a que no aparece.

Al hablar sobre este concepto en primer lugar me gustaría nombrar a Goleman, seguramente el autor más influyente en este concepto, pero nombraremos diferentes teorías suyas en diferentes años.

La Inteligencia Emocional es el conjunto de habilidades que contribuyen al buen funcionamiento y al éxito y que son diferentes al CI, se divide en inteligencia emocional intrapersonal o habilidad para comunicarse de manera eficaz con uno mismo y para manejar en forma óptima las propias emociones; que está compuesta por la autoconciencia emocional, la autorregulación y la auto motivación y la inteligencia emocional interpersonal o la habilidad para comprender y manejar eficazmente las emociones ajenas, que se divide a su vez, en empatía y habilidades. Goleman (1995).

Goleman (1998) la inteligencia emocional es un instrumento que permite desarrollar la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Dentro del marco teórico también podemos encontrar una relación directa entre la IE y la motivación, debido a que la motivación forma parte de las dimensiones de la IE descritas por Goleman (1996) junto al autoconocimiento, autorregulación, empatía y las habilidades sociales.

La motivación es una dimensión de la IE, debido a que las personas utilizamos nuestras preferencias más internas e importantes, para usarlas como guía y como fuerza para poder conseguir nuestros objetivos y no dejar que las complicaciones tanto internas y externas nos alejen del camino hacia esas preferencias y poder lograrlas con la mayor efectividad posible.

Mayer y Salovey (1990) definen la IE como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás, es un modelo de habilidad.

Esta teoría es anterior a la teoría de Goleman, y fue en esta teoría en la que se inspiró para hacer sus estudios sobre la IE.

Dentro de esta teoría Mayer y Salovey (1990) distinguen cuatro grandes componentes que conforman la IE:

- Percepción y expresión emocional: reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y ser capaces de darle una etiqueta verbal.
- Facilitación emocional: capacidad para generar sentimientos que faciliten el pensamiento.
- Comprensión emocional: integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.
- Regulación emocional: dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz.

Una de las definiciones más actuales que encontramos de la Inteligencia Emocional es de Mayer, Salovey y Caruso (2008) cuando volvieron a redefinir el término inteligencia emocional y lo calificaron como “una habilidad del procesamiento de la información emocional como guía del pensamiento y la conducta, así como un conjunto de auto percepciones situadas en los niveles más bajos de la jerarquía de la personalidad”

Al hablar de definiciones de Inteligencia Emocional actuales encontramos la aportación de Bisquerra (2012) donde nos indica que es la capacidad que tiene una persona para poder tener consciencia de las emociones tanto propias como de las personas con las que interactuamos y saber cómo debemos comportarnos para poder regularlas.

Aunque no tenga tanta fama como Goleman o Mayer y Salovey, realizando mi investigación para realizar este trabajo he encontrado que el estudio de Bar-On (1997) ha tenido gran transcendencia en este concepto, este autor nos ofreció otra definición de IE tomando como base a Salovey y Mayer (1990). Describe a la IE como un conjunto de conocimientos y habilidades en la parte emocional y en la social de las personas que influyen en la capacidad general que tenemos para afrontar de la mejor manera posible las demandas que recibimos del medio en el que nos encontramos. Esta habilidad tiene como base la capacidad de cada individuo de ser consciente y

poder comprender, controlar y expresar sus emociones de la manera más efectiva posible.

El modelo de Bar-On, tiene como fundamentos “las competencias”, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que están en su entorno y con su medio ambiente. Por lo que Bar –On llega a la conclusión de que *“la IE y la inteligencia social son consideradas un conjunto de factores de 6 interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente”*.

Este modelo de Bar-On está compuesto por 5 elementos:

- 1) El componente intrapersonal: es el componente donde tenemos la habilidad de ser consciente, de la comprensión y de relacionarnos con otras personas.
- 2) El componente interpersonal: es nuestra habilidad o capacidad para poder manejar las emociones que sufrimos de mayor intensidad y poder controlar sus impulsos.
- 3) El componente de manejo de estrés: es la capacidad de tener una visión positiva y optimista.
- 4) El componente de estado de ánimo: es nuestra habilidad para adaptarnos a los cambios y encontrar solución a nuestros problemas tanto personales como sociales.
- 5) El componente de adaptabilidad o ajuste.

Martineaud y Engelhart (1996) realizaron un trabajo sobre este concepto pero centrándose en la evaluación de la Inteligencia Emocional y dentro de este trabajo la definen como:

“La capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando no nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro”.

También me gustaría nombrar al que parece ser el claro precursor de la Inteligencia Emocional que es el concepto de Inteligencia Social definida por el psicólogo Thorndike (1920) como la capacidad que debe tener una persona para comprender y posteriormente orientar a hombres y mujeres, tanto adultos como jóvenes y actuar sabiamente en sus relaciones con otras personas.

Thorndike creía que a parte de la Inteligencia Social había otras 2 clases de inteligencia: en primer lugar está la abstracta que es la inteligencia que nos permite

tener habilidad para manejar ideas y en segundo lugar la mecánica que es la inteligencia que nos permite tener habilidad para manejar y entender objetos.

Por otro lado el autor Gardner (2005) con su teoría de las inteligencias múltiples, también se considera como un ilustre antecedente cercano a lo que hoy conocemos como Inteligencia Emocional.

Esta teoría se basa en que cada persona tiene 7 tipos de inteligencias distintas que lo ponen en relación con el mundo en el que vive, estas son:

Inteligencia Lingüística: la inteligencia que nos permite poder desarrollar nuestro lenguaje, capacidad verbal, etc.

Inteligencia Lógica: es la inteligencia que hace que desarrollemos nuestro pensamiento abstracto, la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.

Inteligencia Musical: es la inteligencia que nos pone en contacto con la música y los ritmos.

Inteligencia Visual – Espacial: es la inteligencia a través de la cual podemos relacionar los elementos de nuestro alrededor relacionarlos con el espacio y percibirlos de la manera que lo hacemos.

Inteligencia Kinestésica: es la inteligencia a través de la cual percibimos todos los movimientos que vemos y sentimos.

Inteligencia Interpersonal: es la inteligencia para poder relacionarnos con las personas.

Inteligencia Intrapersonal: es la inteligencia que usamos para conocernos y entendernos mejor a nosotros mismos y todo lo relacionado como puede ser la autoconfianza o la propia motivación.

Esta teoría de Gardner muestra mucha relación con la Inteligencia Social y la Inteligencia emocional, pero sobre todo los 2 últimos tipos de inteligencias la interpersonal y la intrapersonal, debido a que son las que utilizamos para poder relacionarnos tanto con otras personas como con nosotros mismos.

Cooper y Sawaf (1998) definieron la Inteligencia emocional como “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia” (Citado por Laxague Ibarra, 2009).

Al igual que para acabar el apartado de Motivación haremos una tabla resumen de elaboración propia con todos los autores nombrados de la Inteligencia Emocional, una síntesis de sus teorías y los elementos más importantes de ellas.

Tabla resumen de elaboración propia Inteligencia Emocional.

Tabla N°2: tabla resumen Inteligencia emocional.

Autores	Concepto base	Elementos clave
Goleman	Instrumento para poder comprender y usar de un modo completo nuestras emociones y las de los demás. Se divide en inteligencia emocional interpersonal e intrapersonal.	Auto conciencia, aptitudes sociales, capacidad de dirección.
Mayer y Salovey	Habilidad para poder comprender al máximo los sentimientos y emociones y con ello poder regular y modificar nuestro estado de ánimo y de los demás.	Percepción y comprensión de las emociones, regulación emocional propia y de los demás, facilitación emocional.
Mayor, Salovey y Caruso	Guía del pensamiento y la conducta a través del procesamiento de la información.	Auto percepciones, niveles de personalidad, capacidad de dirección.
Bisquerra	Poder detectar emociones propias y ajenas y comportarse conforme a ellas.	Auto precepción y precepción de emociones ajenas, manejo de emociones.
Bar - On	Se fundamenta en las competencias que explican cómo se relacionan las personas entre ellas y el medio ambiente. Competencias emocionales, personales y sociales.	Componente intrapersonal e interpersonal, manejo estrés, estado de ánimo, adaptabilidad.
Martineaud y Engelhart	Controlar por completo nuestras emociones en momentos de debilidad y poder escuchar a los demás.	Capacidad de autoconocimiento.
Thorndike	Capacidad para comprender y poder guiar a otras personas en sus relaciones sociales. Existen 2 clases: abstracta y mecánica.	Inteligencia social, orientación humana.
Gardner	Cada persona tiene 7 tipo de emociones: lingüística, lógica, musical, visual, Kinestésica, interpersonal e intrapersonal.	Inteligencias múltiples, inteligencia interpersonal, inteligencia intrapersonal.
Cooper y Sawaf	Capacidad de las personas de entender y usar las emociones humanas con fuente de energía e información.	Percepción de emociones, capacidad de usar información.

Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA

En este apartado pretendo llevar a cabo la metodología, la parte del trabajo donde explicaré cómo he realizado dicho trabajo.

En este trabajo utilizaré un estudio de investigación cualitativo, debido a que se trata de un trabajo muy teórico.

En primer lugar habría que aclarar que la investigación cualitativa es aquella que produce y genera información que no se expresa en términos estadísticos o cualquier método cuantitativo (Mason, 1996).

Por lo que aunque haya algunos datos que sean cuantificables la investigación cualitativa únicamente lo ve como números, números que sin interpretación carecen de todo su valor y relevancia. Igualmente se basa en procesos de generación de datos pero datos que han de ser interpretados y dicha interpretación varía desde el país procedente de estos datos hasta la época histórica.

La investigación cualitativa se define como una posición filosófica y mental, en la cual se explica ampliamente sobre como en el contexto social se interpreta, observando el mundo y la experiencia que se produce (Mason, 1996)

Para desarrollar un poco más la investigación cualitativa debemos decir que tiene una serie de objetivos y esos objetivos se aclaran respondiendo a una serie de preguntas que nos propone cada objetivo.

En primer lugar conseguir la identificación, es decir ¿cuál es el fenómeno? Y ¿cómo se llama? Respondiendo a esas 2 preguntas tendríamos resuelto el primer objetivo, tener identificado nuestro tema a investigar.

A continuación nos encontramos con la descripción, y para conseguir describir adecuadamente el tema que hemos identificado anteriormente deberíamos responder a ¿Cuáles son las dimensiones del fenómeno?, ¿Qué variaciones existen? y ¿Cuál es el proceso por el que surge o se experimenta el fenómeno?

El siguiente objetivo a desarrollar y probablemente el más largo es la exploración, aquí nos encontramos con 3 preguntas, las cuales son ¿Cuales son todas las características de fenómeno?, ¿Qué está ocurriendo realmente? y ¿Cuál es el proceso por el que surge o el proceso por el que se experimenta el fenómeno?

El último objetivo de la metodología es la explicación, para poder desarrollar de forma correcta y completa deberemos responder a ¿Cómo actúa el fenómeno?, ¿Por qué existe?, ¿Cuál es su significado? Y ¿Cómo se origina?

Todos estos objetivos y sus preguntas están respondidos y explicados a lo largo de trabajo, aunque no se especifique.

Para finalizar me parece muy apropiada la cita de Strauss y Corbin (1998), "*la investigación cualitativa aporta un juicio de valor que pretende explicar los fenómenos investigados en base a la generación de información.*"

CONCLUSIONES

En este último apartado llevaremos a cabo las conclusiones del trabajo realizado anteriormente, que constara de 2 partes, primero realizaremos una definición propia del concepto y en segundo lugar elegiremos a los 3 autores que consideramos más relevantes y explicaremos su teoría con nuestras propias palabras y que es lo que nosotros entendemos, recalcaremos los elementos que la forman y por último una breve crítica sobre su teoría. Esto será tanto de la Motivación como de la Inteligencia Emocional

La definición de Motivación compuesta por nosotros mismos sería: "La motivación es la fuerza interna de una persona que le permite llevar a cabo acciones concretas, esta fuerza interna depende en gran medida de las preferencias que esa persona tenga en su vida, esto llevara a un mayor o menor grado de motivación."

Al recalcar únicamente a 3 autores sobre la motivación, consideramos que deberían ser Maslow, Ramírez, Roa y Herrera y por último Chiavenato.

La teoría de Maslow se enfoca en el impulso que tiene cualquier persona en cubrir sus 5 necesidades, de mas importante a menos importante, siempre habiendo cubierto una por completo para poder pasar a la siguiente en la pirámide.

Los elementos de esta teoría son las 5 necesidades humanas que Maslow nos muestra en su pirámide: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y por último de autorrealización.

Como comentario a esta teoría podríamos decir que es una teoría muy acertada y muy completa, pero para puntos de vista muy personales, si quisiéramos aplicarlo al mundo laboral por ejemplo serviría, pero tendríamos que enfocarlo de otra manera.

Entendemos la teoría de Ramírez, Roa y Herrera como el motivo principal de que una persona lleve a cabo una acción y persiga con fuerza el objetivo que desea cumplir o por el contrario no lo haga, afirman que tiene gran importancia en la explicación del comportamiento humano.

Aunque no es una teoría muy extensa como elementos podemos extraer el enfoque humano, fuerza de voluntad y las prioridades humanas.

Al hacer un comentario de la teoría de estos 3 autores diríamos que es una teoría que deja muy claro que la motivación depende de la importancia que tenga para una persona poder alcanzar un objetivo muy concreto y que de ello depende el éxito de la acción.

Después de estudiar la teoría sobre la motivación de Chiavenato creemos que se puede entender como el resultado que surge cuando un individuo entra en contacto con su entorno y las características de este, la situación personal del individuo y la actitud que tenga al entrar en contacto con su entorno y serán la clave para poder obtener motivación.

Los principales elementos que destacan dentro de esta teoría son la percepción del entorno, estabilidad emocional y el propio entorno del individuo.

Como comentario a la teoría de Chiavenato podríamos decir que es una teoría basada desde un punto muy psicológico y que uno de los factores más determinantes es como el individuo percibe el entorno que lo rodea.

Al igual que he realizado antes en el apartado de Motivación, su definición de elaboración propia y análisis de los 3 autores que creemos más relevantes, voy a proceder a realizar lo mismo con el concepto de Inteligencia Emocional.

Nuestra definición propia de Inteligencia Emocional sería: “Capacidad que tiene una persona de analizar por completo las emociones de otra persona además de sus propias emociones y poder utilizar esa información como más conveniente crea según el momento en el que se encuentre.”

Tras estudiar detenidamente a todos los autores expuestos anteriormente consideramos que los más relevantes para destacar en este apartado son Goleman, Bar – On y Mayer y Salovey.

Al hablar de Goleman y su teoría cabría señalar que utiliza el reconocimiento y la regulación de las emociones de uno mismo, así como el trabajo en equipo ya que maneja la empatía al explorar las emociones de los demás, es decir, también reconoce y regula las emociones de los demás.

Al analizar su teoría por completo se podría decir que hay 4 elementos que resaltan y son más determinantes, estos serían la auto-conciencia, la auto-dirección, las aptitudes sociales y por último las relaciones de dirección.

Como comentario a esta teoría de Goleman señalaríamos que es un método que se suele usar en el mundo empresarial y que obtiene muy buenos resultados, debido a que en otros ámbitos puede suponer un poco superficial ya que se necesitaría un poco más de profundización en ciertos aspectos, estos ámbitos serían por ejemplo la educación o la psicología.

Respecto a la teoría de Bar-On nos atreveríamos a decir que es una teoría que puesta en práctica se ve cómo influye de manera individual en los pensamientos de una persona para cambiar tanto su estado de ánimo como sus emociones. Y que tiene un gran peso el medio ambiente, la adaptabilidad y como se maneja el estrés.

Los elementos que forman esta teoría quedan muy marcados por el propio Bar-On que serían el componente interpersonas e intrapersonal, el estado de ánimo, el manejo de estrés y por último la adaptabilidad o ajuste.

Nos gustaría comentar que es una teoría bastante compleja por que influyen muchos factores y elementos a la vez, pero consideramos que es válida y puede ofrecer buenos resultados puesta en marcha.

En el modelo de Mayer y Salovey encontramos un proceso interno de una persona por el cual es capaz de recibir e interpretar las emociones y sentimientos de otra persona y

después de procesar esa información actuar conforme a ella y lo que considere más oportuno para la situación. Es lo que más se parecería a empatía.

Dentro de esta teoría los elementos que conforman la IE están bastante marcados, pero me gustaría analizarlos un poco más: en primer lugar tendríamos la percepción y expresión emocional, es decir, conseguir percibir, expresar y gracias a ello conseguir apreciar las emociones de los demás, en segundo lugar está la facilitación emocional, el proceso por el que conseguimos asimilar esas emociones de la otra persona, en tercer lugar la comprensión emocional, llegar entender y una vez entendidas analizar las emociones y el cuarto y último elemento sería la regulación emocional, aquí nos haría falta la comprensión emocional que hemos descrito antes para poder reflexionar sobre ellas y después regular nuestras propias emociones para poder regular las de la otra persona. Tras reflejar estos 4 elementos queda claro que resaltan las aptitudes sociales, las relaciones de dirección, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal.

Como comentario a esta teoría diríamos que es un método que se enfoca mucho en el conocimiento emocional y que presenta un rol muy individualista respecto al resto de teorías.

Para finalizar me gustaría exponer una reflexión propia sobre lo que significa motivar, en primer lugar habría que diferenciar un poco cuando una persona adquiere motivación por sí misma, es decir, ella misma es quien debe buscar en su interior los motivos que le llevan a sacar fuerzas para poder llevar a cabo ciertas acciones y hacerlas de la mejor manera posible.

Pero también existe la posibilidad de que una persona motive a otra persona o varias y es entonces cuando el motivador debe transmitir lo necesario para poder despertar en la otra persona una intención de querer conseguir ciertos objetivos y que sea capaz de luchar y no desistir en el intento.

Es aquí donde entraría en juego la Inteligencia Emocional, voy a intentar aplicarlo al mundo de la empresa para que tenga más relación con el trabajo realizado, cuando motivas a otras personas tienes que tener en cuenta este concepto ya que en cierta medida necesitas individualizar, aunque tienes que hacerlo de manera conjunta necesitas analizar a cada persona por separado, saber cuáles son sus emociones y como responde frente a los hechos.

Una vez obtenida esa información, amoldar tu discurso y acciones para que sea lo más efectivo en esa persona y poder llegar a un punto en el que gracias al uso de la Inteligencia Emocional has conseguido que las prioridades de la empresa sean las del trabajador y que tenga la suficiente motivación para llevarlas a cabo de manera satisfactoria.

Esto es solo un ejemplo de porque es necesaria y porque siempre hay que tener en cuenta la IE en las empresas, las empresas están formadas por personas y cada persona es diferente y usando adecuadamente la IE obtendremos mejor resultado de ellas en su puesto de trabajo, conseguiremos motivarlas más, los tendremos más felices en su puesto de trabajo, mejor relaciones tanto a nivel vertical como horizontal, etc

EJEMPLOS DE MOTIVACION E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS

En este apartado queremos mostrar ejemplos de empresas que han implantado la Motivación y la Inteligencia Emocional dentro de la cultura de su organización, para ver resultados reales de esta implantación y demostrar que es positivo y viable en muchos aspectos de la empresa.

Una realidad muy clara es que el salario es uno de los mayores aspectos que motivan a los trabajadores en una empresa, pero poco a poco se han ido descubriendo otros aspectos que también resultan vitales para la motivación de los trabajadores en una empresa, pero para poder ver si de verdad son efectivo o no, la única manera de saberlo es implantarlos en la empresa y llevarlos a cabo.

A continuación voy a mostrar una serie de empresas que apuestan por la motivación pero que creen que no todo se basa en el salario y al parecer no les ha ido nada mal.

En primer lugar mostraremos algunas empresas a nivel internacional, con enfoques de la motivación de lo más diverso.

Sin duda en primer lugar hay que nombrar a **Google**, desde hace mucho tiempo esta empresa se ha caracterizado entre otras cosas por sus centros de trabajo tan peculiares o sus formas de trabajar.

En primer lugar han llevado la flexibilidad en el trabajo a un punto extremo, con el objetivo de fomentar la creatividad y distensión dentro del trabajo, con esto nos referimos a cosas más usuales como los horarios o la forma de vestir, pero además poder llevar a tus mascotas, la decoración de cada espacio de trabajo o poder llevar tus juegos favoritos.

Dentro del complejo tienen 17 restaurantes de diferentes estilos, disponibles a cualquier hora y totalmente gratis. También cuentan con distintas maneras de transporte dentro del complejo: motos eléctricas, bicicletas o a pie por las decoradas calles.

A la hora del transporte también han habilitado autobuses gratis que trasladan a los trabajadores desde San Francisco a Silicon Valley (con Internet, obviamente) y en los parkings disponen de cargadores de coches eléctricos para que todos los trabajadores tengan las mismas facilidades.

Esto es un ejemplo de cómo aspectos básicos de la motivación o más comunes fuera del salario han sabido llevarlo a niveles muy superiores para motivar a sus trabajadores.

Y algo que también se debería destacar es que dentro de cada edificio tienen un proveedor de EPIS de trabajo con ordenador que de manera gratuita les busca nuevos artículos que les puedan servir en sus espacios de trabajo.

La empresa que se merece estar en segundo lugar es **Coca-cola**. Esta compañía le da mucha importancia a la conciliación de la vida familiar con la laboral, hasta el punto que han creado un programa llamado "Life and Coke" para poder facilitar la flexibilidad de horarios, un portátil para cada trabajador con el que poder trabajar desde casa y un banco de tiempo.

Se trata de una especie de asistentes que te apoyan en actividades cotidianas como diligencias personales que pueden distraer al trabajador de su tiempo laboral.

Como elemento revolucionario para conseguir la motivación en sus empleados han creado la Universidad Corporativa de Coca-Cola y el Instituto de la Felicidad, con el fin de proporcionar formación a sus empleados y charlas para poder lograr el bienestar, la salud y la felicidad.

Se podría resumir en que esta empresa invierte mucho en la motivación de sus trabajadores, pero intentando que sean felices y consigan ir al puesto de trabajo lo más felices posibles y además lo consigan en otros aspectos de su vida, para que eso les sirva de motivación para su puesto de trabajo.

Es decir esta empresa utiliza la felicidad como elemento motivacional, al igual que intentan relacionar su producto con la felicidad de cara al consumidor, también intentan conseguir lo mismo con sus empleados, que relacionen su puesto de trabajo con la felicidad.

La empresa multinacional **KMPG** está considerada como una empresa referente en Recursos Humanos, durante 8 años ha sido elegida como la mejor compañía para trabajar por Top Employers España.

KMPG apuesta por fomentar el talento de sus trabajadores en todos sus niveles, algunas de las medidas que llevan a cabo son:

- Permitir a los trabajadores trabajar en cualquiera de los países donde tienen sede.
- Ofrecen oportunidades para formarse.
- Estudio de habilidades que consideran básicas como la gestión del tiempo, el feedback o la productividad.
- Un servicio de asesoramiento para sus gestiones personales, como la declaración de la renta o compra de una vivienda.
- Un servicio de recados.

También hemos encontrado al grupo Pfizer, esta compañía en primer lugar apuesta por una motivación tradicional, pero no basada en el salario, ofrecen:

- Un seguro médico tanto para los trabajadores de la compañía como para sus familiares
- Comedor gratuito
- Coche empresarial
- Gimnasio

- Sauna
- Ayudas especiales para el plan familiar.

Después desarrollan una línea enfocada al desarrollo y crecimiento personal, ofrecen formación en línea para todos los países donde están instaurados.

Pero sobre todo se distinguen en los privilegios y ayudas que brindan para la maternidad y la vida familiar, están son:

- Un lugar especial para el descanso de las embarazadas.
 - Jornadas de trabajo reducidas hasta minimizarlas una vez han llegado a los 7 meses de gestación.
 - La posibilidad de trabajar desde casa para fomentar la conciliación familiar y laboral.
- Un plan de ayuda para guarderías, además de hacer acuerdos con las guarderías cercanas a los centros de trabajo.

Después nos gustaría nombrar a **PwC**, esta empresa al igual que la anterior nombrada también apuesta por una fusión de aspectos motivacionales convencionales y otros más innovadores.

Como medidas más convencionales podríamos resaltar las medidas que implantan para conseguir flexibilidad de horario y de ambiente de trabajo para sus empleados.

Los trabajadores de PwC disponen de una Universidad Corporativa para que puedan formarse en áreas que requiera la compañía.

PwC dispone de acciones de motivación en el puesto de trabajo, para que los empleados puedan conseguir lo que denominan un “plan de carrera individual” y los empleados con mayor potencial son seleccionados para programas especiales

Otro punto importante referente a la motivación más innovadora es la movilidad internacional para los trabajadores en los diferentes países donde hay sucursales instauradas y los empleados pueden escoger estancias cortas o largas, según sus preferencias.

Otro ejemplo sería **Liberty Seguros**, esta compañía como técnica motivacional se ha propuesto fomentar la felicidad de sus empleados en su puesto de trabajo, además del crecimiento profesional y crecimiento personal.

Y esto lo intenta conseguir a través de 3 programas instaurados en sus oficinas:

Primero con el programa “Centrados en ti” con el cual desarrollan medidas como que los trabajadores tengan la posibilidad de trabajar en otra unidad temporalmente y pueden aprender cómo funcionan otras áreas.

El segundo es “El puntazo” con este programa se llevan a cabo votaciones entre los empleados para reconocer aspectos personales y no referentes al negocio, como por ejemplo la alegría, el positivismo o el compañerismo. Y también les permiten a los trabajadores que escojan la formación que quieren recibir, dependiendo de sus

necesidades tanto personales como profesionales, como ejemplo comunicación con tu jefe, resolución de conflictos o cursos e inglés.

Y por último el programa “Nosolowork” con el fin de concienciar de la importancia de los hábitos saludables y esto lo llevan a cabo con circuitos de training en sus edificios, con indicaciones por diferentes partes de la empresa. También han llevado a cabo un programa de recompensa para los trabajadores que acudan a sus puestos de trabajo en bicicleta.

En último lugar queríamos dejar constancia de las técnicas de motivación de **Microsoft**, lo primero que encontramos es la flexibilidad horaria, dentro de esta flexibilidad vemos que los trabajadores están entre el 50% y el 80% del tiempo de trabajo fuera de la oficina, haciendo viajes de trabajo, en la cafetería, trabajo desde casa o atención al cliente.

Con el fin de apoyar y motivar a los trabajadores la compañía instauro el “acompañamiento entre empleados”. Un tipo es el mentoring, enfocado en la orientación. Y el otro tipo es el shadowing, que se trata de que los trabajadores vivan experiencias en otros departamentos para conocer las dinámicas.

Para poder conseguir la motivación entre sus trabajadores Microsoft le da mucha importancia al crecimiento personal y profesional, y lo intentan conseguir haciendo que ellos desarrollen su plan personal de desarrollo.

Después de nombrar a estas empresas multinacionales instauradas en muchos países también nos gustaría dejar constancia de algunas empresas españolas y sus técnicas de motivación.

La primera empresa española que nombraremos será **Iberdrola**, como primera medida motivadora Iberdrola apostó por vincular el trabajo de los empleados con los resultados que obtenía la empresa de manera directa, con lo que consiguieron un mayor trabajo en equipo además de una mayor implicación y compromiso.

Además esta empresa instauró políticas familiarmente responsables y una flexibilidad de horarios junto con una reducción de la jornada laboral.

La empresa afirma que con estas medidas consiguieron aumentar la motivación de los trabajadores, además de su rendimiento, su calidad de vida, el clima laboral de la organización y reducir los riesgos laborales.

Haciendo investigación sobre empresas españolas hemos encontrado a **Mahou** y las técnicas que realiza, que aunque no sean muy numerosas ni muy abundantes creemos que son muy apropiadas.

Mahou apuesta fuerte por la motivación de sus trabajadores basada en la salud y el ejercicio físico.

Esta empresa ha querido fomentar entre sus trabajadores hábitos deportivos y saludables y para ello en sus muchos de sus centros han habilitado “talleres de salud”, son espacios donde sus trabajadores puedan llevar ese estilo de vida que quieren

implantar, en esos espacios se pueden realizar deportes muy variados como clases de yoga, pilates, zumba, etc. O hacer uso de máquinas de musculación.

Otra empresa española ha tener en cuenta en el ámbito de la motivación es **Repsol**, esta multinacional energética llevado a cabo diferentes programas entre los que destacan la flexibilidad de horarios, el teletrabajo o la reducción de la jornada laboral. Con estas medidas intentan apoyar y fomentar la conciliación de la vida personal y profesional.

A parte de preocuparse por esta conciliación, brindan a sus trabajadores beneficios asistenciales gratuitos, estos beneficios son servicios como clases particulares para los hijos de los trabajadores, servicios de tele asistencia o ayuda personal a domicilio, la empresa pretende que de esto se beneficien tanto los trabajadores como sus familias.

Repsol esta concienciado de que la parte personal y familiar de sus trabajadores son una parte muy importantes y es fundamental satisfacerla para poder tener al trabajador motivado por que también han creado “Tu banco de tiempo”, con este programa se pretende ayudar a los trabajadores con sus gestiones personales como reparaciones, situaciones administrativas, etc. Y que gracias a este programa puedan ahorra tiempo, dinero y energía.

En último lugar y de manera un poco más extensa queríamos hablar y mostrar las técnicas de motivación de **Mercadona**, una empresa líder en su sector y referente en nuestro país.

Para poder conseguir esta la motivación necesaria entre sus trabajadores, Mercadona apuesta por una serie de condiciones laborables, están son:

1. Estabilidad: Mercadona tiene actualmente 79.000 empleados de forma estable y con un sueldo base por encima de la media de su sector, 1297 euros al mes.

2. Retribución: la parte más importante es que Mercadona dispone de una política retributiva con incremento salarial por cada paso de tramo (año de antigüedad) de hasta 5 tramos en cada puesto de responsabilidad.

7536 trabajadores pasaron de tramo en 2016, lo que supone un incremento salarial del 11%.

En ese mismo año repartieron 300 millones de euros en primas variables repartidas entre la plantilla de sus trabajadores.

Su tabla salarial mensual (bruto) del personal base seria:

Menos de 1 año	– 1297€
2 años	– 1425€
3 años	– 1582
Más de 4 años	– 1755€

3. Igualdad y equidad: para conseguir estos principios en Mercadona disponen de un plan de igualdad basado en el principio de equidad.

No distinguen por sexo, edad, religión, etc. Y fomentan valores como la tolerancia, igualdad y diversidad, esto se demuestra de manera que dentro de Mercadona “a misma responsabilidad, mismo sueldo”

4. Formación y promoción: Mercadona intenta ayudar a sus trabajadores en estas 2 áreas, en 2016 invirtieron 54 millones de euros en formación, un 30% más que en 2015, haciendo un total de 16.692 personas formadas en planes específicos.

En ese mismo año promocionaron un total de 484 personas, un 46% mujeres y un 54% hombres.

5. Conciliación: Mercadona busca que sus trabajadores consigan encontrar el equilibrio entre su vida profesional y su vida personal y esto lo intenta a través de medidas como:

- Planificación de horarios.
- Instauración de centros infantiles en algunos bloques destinados a la logística.
- Opción de 1 mes más de baja maternal.

Un ejemplo de que estas medidas de conciliación se aplicaron de forma efectiva fue que:

- 2552 trabajadores optaron por ser madres y alargaron 30 días más su baja por maternidad.
- 1472 trabajadores disfrutaron de su permiso de paternidad.
- 177.776 trabajadores y trabajadoras disfrutaron de jornadas reducidas.

6. Transparencia y participación: para conseguir estos 2 objetivos Mercadona comparte internamente sus objetivos y su información, además de fomentar el diálogo entre sus trabajadores como clave del desarrollo del talento.

Estos son los 6 puntos sobre los que se sustenta el modelo de recursos humanos de Mercadona para poder lograr sus objetivos

A continuación realizaremos una tabla resumen de elaboración propia, en la cual resaltaremos los métodos usados por las empresas para conseguir motivar a sus empleados.

Tabla resumen elaboración propia ejemplos motivación.

Empresa	Métodos usados
Google	Google se ha enfocado en los aspectos tradicionales de la motivación como la flexibilidad laboral, comodidad en el puesto, el transporte (dentro y fuera de la empresa), seguridad en el trabajo y ofrecer oportunidades para que los empleados puedan comer y llevarlos a los niveles más altos posibles.
Coca – Cola	Esta empresa intenta conseguir la mayor felicidad posible en sus trabajadores y lo intenta con diferentes proyectos que abordan la conciliación laboral y familiar, desarrollo en el puesto de trabajo y ayudas en la vida personal.
KMPG	Combinar la ayuda al trabajador para fomentar al máximo su talento en relación con la empresa con aspectos personales y familiares.
Grupo Pfizer	Invertir en aspectos tradicionales de la motivación y combinarlos con ayudas para el desarrollo y crecimiento personal. Pero sobre todo destacan por sus ayudas en maternidad.
PwC	Pwc se centra en la flexibilidad horaria, el ambiente de trabajo, la formación en la empresa, la promoción interna y la movilidad internacional entre sus centros de trabajo.
Liberty Seguros	Esta empresa ha creado 3 programas a nivel interno con el fin de conseguir la felicidad de sus empleados, el crecimiento personal y el crecimiento personal.

Microsoft	Los pilares de la motivación son la flexibilidad horaria, importancia del crecimiento personal, crecimiento profesional y la creación del programa “acompañamiento entre empleados” formado por el mentoring y el shadowing.
Iberdrola	Vinculan directamente el trabajo de los empleados con los resultados de la empresa y uso de políticas familiarmente responsables como flexibilidad laboral o jornadas reducidas.
Mahou	Para esta empresa la motivación se basa en la salud y el ejercicio físico, por ello han instaurados “talleres de salud” para sus empleados.
Repsol	Repsol apuesta muy fuerte por la satisfacción de la vida personal por ello ofrecen flexibilidad de horarios, el teletrabajo, beneficios asistenciales gratuitos de ámbito familiar y han creado un programa para ayudar en las gestiones personales.
Mercadona	<p>Mercadona sustenta su motivación sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad • Retribución • Igualdad y equidad • Formación y promoción • Conciliación • Transparencia

Ejemplos de la aplicación de la Inteligencia Emocional en las empresas:

Un grupo de estudiantes de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo llevaron a cabo una investigación que tenía como objetivo principal determinar la influencia de la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa **Pits Logística Integral** de la ciudad de Cajamarca, Perú en 2017.

Para este trabajo de investigación se utilizó como muestra de estudio 25 trabajadores de la empresa y optaron por el diseño correlacional-descriptivo, para poder recoger la información necesaria y llevara a cabo este estudio los investigadores usaron un cuestionario de Inteligencia Emocional y otra para el desempeño laboral.

Los resultados respecto al tema principal de investigación fueron muy claros y muy ilustradores. Estos resultados demostraron que tenía una correlación de influencias positiva alta de 0,802. Y con esto afirmaron que la Inteligencia Emocional influye en el desempeño laboral de esta empresa.

Profundizando un poco más en esta investigación se demostró que la relación entre la Inteligencia Emocional y la calidad del trabajo también existe con una correlación de influencia positiva alta de 0,664, afirmando que la Inteligencia Emocional influye en la calidad del trabajo.

Con este estudio también demostraron la relación entre la Inteligencia Emocional y la proactividad, con una correlación de influencia positiva alta de 0,758, demostrando la influencia de la Inteligencia emocional en la proactividad.

Por último demostraron con la misma fórmula de investigación la relación existente entre la Inteligencia Emocional y la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa, con una correlación de influencia positiva alta de 0,799, dejando constancia de la influencia que tiene la Inteligencia Emocional en la toma de decisiones.

Analizando este estudio podemos ver que la Inteligencia Emocional donde mayor influencia tiene es en el desempeño laboral de los trabajadores con lo que dejan muy claro que los trabajadores de la empresa trabajan y producen más cuando sus superiores utilizan la Inteligencia Emocional con ellos. Aunque no de manera tan alta la Inteligencia Emocional también influyen la toma de decisiones, después en la proactividad de los trabajadores y donde menos influye pero aun así influye de manera alta es en la calidad del trabajo de los empleados.

Es decir cuando en una organización se usa la Inteligencia Emocional se consigue que los trabajadores trabajen más, ese trabajo lo realicen mejor, los empleados tengan un comportamiento anticipatorio en las situaciones diarias en su puesto de trabajo y no tengan miedo a la toma de decisiones.

Christine Deustch (1998) en Harvard Business Review nos dejó un claro ejemplo de la aplicación de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral, fue el momento en el que se produjo la asociación entre **Wall Mart Stores, Inc** y el **Grupo Cifra**.

Empresas con valores y creencias bastante distintas ya que mientras que el Grupo Cifra estaba orientado hacia los objetivos de productividad, competencia y administración eficaz y la solidez financiera, en cambio Wall Mart Stores se basaba en 3 principios que se fundamentaban en la inteligencia emocional, los cuales aplicaba con sus empleados, estos son:

- La escucha activa de los empleados, esto se ejercía a través de una política de puertas abiertas y encuestas de opinión.
- La motivación de los empleados, esta motivación se llevaba a cabo haciéndolos responsables tanto de sus resultados y de su puesto.
- Respeto hacia los empleados y implementando la Regla de los Tres Metros, que consistía en saludar a cualquier persona que tengan a 3 metros.

Con la primera medida intenta reforzar la empatía (la 4 habilidad de la IE del modelo de Goleman), con la segunda medida querían reforzar la auto motivación (la 3 habilidad) y con la tercera medida querían reforzar “Como relacionarse con los demás” (la 5 habilidad).

En principio parecía un coche de estilos bastante fuerte. Además era probable que algunos empleados no se mostraran positivos al cambio y en el proceso de adaptación pudieran sentirse enojados, con miedo al cambio, preocupación, estrés, etc.

Con el objetivo de ayudar a estos empleados, el departamento de Recursos Humanos de la nueva corporación instauró un curso de capacitación, el cual consistía en:

- Brindar ayuda a los empleados para que pudieran reconocer sus emociones negativas y posteriormente saber manejarlas. Esto se basa en la 1 y 2 habilidad de la IE del modelo de Goleman.
- Intentar que el personal mexicano pudiera reforzar la motivación, la empatía y el respeto al individuo. La tercera, cuarta y quinta habilidad, labor que ya se llevaba a cabo en Wall Mart Stores.

Con este curso se llevó a la práctica y de forma sistematizada las 5 habilidades de la Inteligencia Emocional que Goleman expone en su libro.

La metodología y los recursos que se utilizaron para solventar estos problemas a raíz de esta asociación fue llevar a cabo un test entre los empleados con el fin de detectar los problemas específicos en el ámbito laboral y poder evaluarlo. Este test estaba formado por sesiones individuales y se evaluaban los problemas de 0 a 10 y después de obtener los resultados se elaboró un plan de acción dando nacimiento a un modelo llamado “Integración de Equipos en 10 pasos”.

Estos 10 pasos eran:

1. Reunión con el director del área para definir sus objetivos.
2. Reuniones con el director y los gerentes del área para definir funciones y objetivos. Después una reunión con el personal de línea para transmitir esta información obtenida en las reuniones, conseguir crear un objetivo en común y por último evaluar los avances logrados en el ámbito laboral.

3. Establecer un programa de motivación personalizada, en este programa los jefes reconocen los logros personales y profesionales de los trabajadores.
4. Reunión con un grupo piloto, formado por 5 hombres y 5 mujeres de edades distintas, para poder tener una visión real de la compañía y con ello poder comprobar la veracidad y eficacia de los métodos usados por el departamento de Recursos Humanos.
5. Sesiones individuales con voluntarios para ayudarlos a canalizar sus emociones no deseadas y mejorar su comportamiento ante el trabajo.
6. Curso inicial de motivación, teoría y dinamismo al que asistió el 100% del departamento para enseñar la resistencia al cambio, el proceso de adaptación a la nueva situación de la compañía, canalización de emociones negativas hacia propósitos más constructivas.
7. Evaluación escrita de los participantes que asistieron al curso mencionado anteriormente.
8. Incorporación de “canalización de Emociones” y “Posturas ante el Trabajo” como piedras angulares de cursos posteriores.
9. Post-test: se fijó como periodo de evaluación y seguimiento un año, en el cual se miden la mejora de ámbito laboral, con encuestas escritas y sesiones individuales.
10. Debido al éxito con este grupo de 25 personas, posteriormente se extendió a un grupo de 1300 personas, tomando como límite un año para mejorar el ambiente laboral y poder integrar a 2 empresas de culturas y nacionalidades distintas.

Después de llevar a cabo todas estas medidas basadas en la Inteligencia Emocional para poder ayudar a los empleados que tuvieran dificultades en su adaptación a la nueva situación de la compañía, desde el departamento de “Gerencia de Diseño Humano e Integración” median el trabajo basándose en tres indicadores, esto se llevaba a cabo cada mes.

Los resultados fueron muy claros y reveladores, ya que 2 de los indicadores mostraron que los trabajadores habían incrementado su productividad en un 50%.

Con su tercer indicador mostraban las horas/hombre de capacitación, y este indicador mostró que estas horas estaban al máximo de la capacidad del área.

Las quejas por ambiente laboral y los conflictos interpersonales que había dentro de la compañía se rebajaron en un 70%, estos datos los obtuvieron con encuestas realizadas a los trabajadores por el departamento de Recursos Humanos.

También eran conscientes del deseo que tenían trabajadores de otros departamentos de trabajar dentro del departamento de Recursos Humanos por el compañerismo, la energía positiva y el buen ambiente de trabajo que mostraban y prevalecía en el departamento.

En el libro *la Inteligencia Emocional en la Empresa* de Goleman (1998) encontramos otro ejemplo que nos ha parecido muy interesante, debido a que se muestran los resultados positivos de la aplicación de la Inteligencia Emocional y los resultados negativos por su falta de aplicación o usar métodos totalmente contrarios, ha sido el caso de la fusión de **Salomon Brothers** y **Smith Barney**, que creó una de las firmas más grandes del mundo en el sector de las finanzas.

Cuando estas 2 empresas se unieron, se realizaron reuniones para poder organizarse y desgraciadamente llegaron a la conclusión de que muchos trabajadores perderían sus puestos de trabajo, debido a que muchos puestos y funciones se encontraban repetidos en las 2 compañías.

Y aquí es donde se encuentra el reto al cual nos queremos referir, ¿cómo se puede comunicar esta noticia a los trabajadores sin empeorar una realidad, la cual ya era claramente preocupante?

Uno de los directores de una compañía seguramente lo hizo de una de las peores maneras posibles, a sus trabajadores les comunicó un discurso que carecía de todo aspecto positivo y motivacional y en cambio les comunico un discurso lúgubre y prácticamente amenazante, en este discurso decía: “No sé qué voy a hacer, pero no esperen que sea amable con ustedes. Tengo que despedir a la mitad de la plantilla y no estoy muy seguro de cómo tomar esa decisión. Me gustaría que cada uno me dijera sus antecedentes y su preparación, a fin de comenzar.”

Por otro lado, en la otra compañía uno de los directores lo hizo de manera muy distinta e intento pronunciar un discurso que transmitiera animo a sus trabajadores, este fue: “creemos que esta nueva empresa será una estimulante plataforma para nuestro trabajo y tenemos la bendición de contar con personas talentosas en ambas compañías. Tomaremos las decisiones tan de prisa como se pueda, pero no sin asegurarnos de haber reunido información suficiente para ser justos. Los mantendremos informados acerca de la marcha de las cosas. Y para decidir tomaremos en cuenta los datos de desempeño objetivo, las aptitudes cualitativas y el trabajo en equipo”.

El director gerente de Salomon Smith Barney, Mark Loehr afirmó que los trabajadores del segundo grupo nombrado anteriormente produjeron más que los del primer grupo, debido a un entusiasmo producido por las posibilidades, y también eran conscientes de que la empresa prescindía de ellos la decisión sería justa.

En cambio pasaba algo muy distinto con el primer grupo nombrado, al parecer la gran mayoría tenían falta de motivación, se encontraban amargados y desmoralizados. Y además a los trabajadores se les oía decir comentarios como: “ni si quiera sé si quiero seguir trabajando para este idiota, mucho menos para la empresa”.

Este caso real lo encontramos en el libro “*La Inteligencia Emocional en la Empresa*” de Daniel Goleman donde el autor afirma: “el arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Ambos jefes departamentales eran influyentes en este sentido, pero de maneras opuestas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

A continuación mostraremos una tabla resumen de elaboración propia donde resaltaremos los elementos usados de la Inteligencia Emocional por las empresas.

Tabla resumen elaboración propia ejemplos Inteligencia Emocional.

Empresa	Elementos usados de la IE
Pits Logística Integral	<p>Con el estudio en esta empresa se demostró la influencia positiva de la Inteligencia Emocional en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral. • Calidad del trabajo. • Proactividad. • Toma de decisiones.
Wall Mart Stores Inc y Grupo Cifra	<p>Modelo de Goleman de las 5 dimensiones de la Inteligencia Emocional.</p> <p>Creación de un test para la detección de problemas, compuesto por elementos basados en la Inteligencia Emocional.</p>
Salomon Brothers y Smith Barney	<p>Capacidad de liderazgo. Proyección de emociones positivas. Motivación. Percepción y manejo de emociones ajenas. Y la falta de todos los elementos nombrados anteriormente en el otro caso.</p>

BIBLIOGRAFIA

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. Manual de psicología de la educación, (p. 251-271). España: Popular.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 5 (55), 115-125.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.
- Carmona, Vargas y Rosas (2014) *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral*. Recuperado de: [file:///6827-23208-1-PB%20\(1\).pdf](file:///6827-23208-1-PB%20(1).pdf).
- Chiavenato, I. (2004) Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Christine Deustch, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1998
- Doris, Goicochea. (2011) *tesis t: La inteligencia emocional y la toma de decisiones de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, periodo 2005-2010*.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. Paidós ibérica.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, Sección de Investigación, N° 37/2. España. Consultado el 5 de Octubre del 2008, de: <http://www.rieoei.org/investigacion/625Herrera.PDF>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Huitt, W. (2001) *Motivation to Learn: an overview*. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University
- Kohlberg, L. (12 de Junio de 2012). Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de: <http://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Martineaud, S., y Engelhart, D. (1998). *El test de la inteligencia emocional*. Barcelona: Martínez Roca.

- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Londres: Sage
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. En R.J. Sternberg (ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and practice. *Academy of management review*, 7 (1), 80-88.
- Pérez, J. F. G., Llobell, J. P. y Navarro, M.D. F. (2004). Tables off statistic with one degree of freedom in the numerator. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, volumen especial, 237-243.
- Ramos Ferre, M. (2014). *Estudio sobre la motivación y su relación en el rendimiento académico*. Almería: Universidad de Almería.
- Robbins P. (2004). *Comportamiento organizacional 10º*. Edición, México. Editorial. Pearson Educación.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sawaf, A., & Cooper, R. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona, España: Martinez Roca.
- Strauss, A., and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and it uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Trechera, J.L. (2000). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª Edición, 2003.
- Trechera, J.L. (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante*. Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª Edición, 2004.
- Trechera, J.L. (2004). *Como gota de agua. La Psicología aplicada a las organizaciones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Consultado de: <http://www.psicologiaonline.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation [Trabajo y motivación]*. New York: Wiley

WEBGRAFÍA

<https://blog.talentier.com/8-empresas-que-saben-cuidar-a-sus-empleados-que-podemos-aprender-de-ellas>

<https://www.gestionar-facil.com/motivacion-en-el-trabajo/>

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/como-son-las-condiciones-laborales-en-mercadona/news>

<https://paraquesirve.tv/piramide-de-maslow/>