

# MEMORIA

## de ejecución del proyecto de innovación docente

“Relevancia y gestión de la motivación en el ámbito laboral”

(proyecto ID2017/202)

### Presentado por:

Dr. Roberto Sánchez Gómez

Área de Organización de Empresas del Departamento de Administración y Economía de la Empresa  
(Facultad de Economía y Empresa).

## CONTENIDO

1. Objetivos del proyecto
2. Labor realizada
3. Resultados

### 1. Objetivos del proyecto

Los objetivos del proyecto presentado fueron:

- Dar a conocer a los alumnos la importancia práctica de saber gestionar la motivación. No se trata simplemente de explicar las distintas teorías sobre la motivación (*saber*) sino de ser capaz de reconocer y aplicar los contenidos de dichas teorías para la gestión de situaciones de cooperación, conflicto y cambio y, por lo tanto, de desarrollar tal competencia (*saber hacer*).
- Contribuir al desarrollo de la capacidad de observación del estudiante en relación con los problemas de motivación que se presentan en el ámbito laboral y sus posibles soluciones.

- Lograr que los estudiantes identifiquen las carencias que, respecto a la motivación, se atribuyen a su generación (*millennials*) y los retos que ello plantea en la gestión de empresas a corto y medio plazo.
- Mostrar a los alumnos la problemática de la motivación en el ámbito laboral, dándoles a conocer los aspectos económicos, físicos, emocionales, cognitivos y contextuales que influyen en la motivación, explicándoles los costes que genera a la empresa la desmotivación, y cómo una política de recursos humanos que contemple todos los aspectos relacionados con la motivación puede contribuir a la mejora de la eficiencia.

## 2. Labor realizada

El proyecto se desarrolló en el horario de prácticas de la asignatura, en tres grupos de 20 estudiantes cada uno.

La metodología seguida fue el planteamiento de preguntas y casos prácticos para su discusión. Una primera etapa consistió en el planteamiento de múltiples preguntas dirigidas a que los alumnos identificasen:

- Qué factores pueden condicionar la motivación de los trabajadores.
- Cómo pueden influir las características personales de los trabajadores en su motivación.
- Cómo puede gestionar la empresa la motivación de sus empleados, teniendo en cuenta la influencia de las características personales en esta.

Durante el desarrollo de esta etapa:

- Se explicó a los alumnos el planteamiento, propuestas e implicaciones asociadas a las distintas teorías de la motivación, incluyendo:
  - Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
  - Teoría ERC de Alderfer.
  - Teoría bifactorial de Herzberg.
  - Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.
  - Teoría de la equidad de Adams.
  - Teoría del establecimiento de objetivos de Locke.
  - Teoría de las expectativas de Vroom.
- Se proyectaron varios videos de directivos de empresa hablando sobre la gestión de la motivación.

En una segunda etapa se trataron varios casos prácticos para aplicar los conocimientos generados en la primera etapa. El esquema seguido para el análisis de los casos fue el siguiente:

- Descripción de la situación.
- Identificación de los antecedentes y consecuencias de dicha situación.

- Definición del problema a resolver a la vista de los antecedentes y consecuencias.
- Planteamiento de soluciones, indicando las ventajas y costes asociados a cada una.
- Elección razonada de la solución a aplicar.

### 3. Resultados

Una de las ideas que se pretende transmitir a los estudiantes es que, aunque los problemas específicos relacionados con la motivación en el ámbito laboral pueden ser muy variados y numerosos, la mayoría de ellos responden a un número relativamente pequeño de actitudes. Este hecho hace que una buena gestión de la motivación (respecto a la falta de gestión –que en muchas pequeñas y medianas empresas constituye un importante déficit-) pueda marcar una diferencia determinante en el logro y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible.

Identificar, a la vista de todos los casos prácticos vistos, principios (guías) y pautas de conducta a tener en cuenta para gestionar aquellos problemas de gestión en los que la motivación constituye un aspecto fundamental.

Mediante la realización del proyecto se ha ofrecido a los estudiantes:

- Conocer los determinantes de la motivación en el ámbito laboral.
- Comprender la importancia de la motivación en la gestión empresarial. Para el logro y el mantenimiento de una ventaja competitiva.
- Saber identificar qué pautas de conducta están relacionadas con la motivación, esto es, ser capaz de identificarlas en la práctica (*saber qué*), y conocer qué políticas puede acometer la empresa para mejorar la motivación de los trabajadores (*saber cómo*).
- Comprender la relación entre la motivación, el clima laboral y la mejora continua.

Del desarrollo de las sesiones dedicadas a tratar la temática objeto del proyecto destacaría los siguientes aspectos que han sido enriquecedores para la formación de los alumnos:

- Los alumnos se sintieron sorprendidos al conocer que la multiplicidad existente de teorías acerca de la motivación en el ámbito laboral.
- La discusión acerca de la importancia de retribución salarial respecto a otros factores.
- La discusión de si la generación de los *millenials* está mejor o peor preparada que generaciones anteriores para el trabajo en equipo. Los alumnos se sintieron sorprendidos al conocer las críticas que en la actualidad se realiza a su generación en relación con las demandas motivacionales que plantea el entorno laboral.

- Este año, por primera vez, tuve un grupo de alumnos chinos. Una de las cuestiones interesantes fue el planteamiento de cómo influye la cultura en las relaciones interpersonales y cómo este factor está relacionado con la motivación en el trabajo.

A modo de conclusión, considero satisfactoria la ejecución del proyecto presentado, y entiendo que la buena acogida del mismo por parte de los estudiantes se debe sobre todo a:

- Su contenido y metodología eminentemente prácticas, que influye positivamente en la atención prestada por parte de los alumnos.
- La escasez de temáticas prácticas relacionada con la realidad empresarial en el Grado en Economía, donde los alumnos cursan básicamente asignaturas de teoría económica (además de asignaturas instrumentales de tipo matemático). Son muy pocas las asignaturas que tienen en el plan de estudios sobre gestión, y ninguna de ellas, salvo esta, aborda la gestión de los recursos humanos en la empresa. Por este motivo proyectos de este tipo les aportan una conexión clara y directa con cuestiones útiles en la práctica. De hecho, el tema objeto de este proyecto ha sido uno de los dos temas que más interés han suscitado en el alumnado (siendo el otro la aplicación de técnicas de creatividad para el desarrollo de nuevos productos).