

fundación

empresa y **s**ociedad

Palancas de motivación por generaciones

¿Qué nos motiva en la vida y en el trabajo a cada edad?

aprender contribuir desarrollar
desarrollo entorno **equipo** hacer
importante mejor mejorar **nuevo** personal
personas profesional
sociedad

Con la colaboración de

aBest
innovación social


PrideCom
Making fans



Licencia Creative Commons
Reconocimiento
CC BY

Esta licencia permite a otros distribuir, mezclar, ajustar y construir a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre que le sea reconocida la autoría de la creación original.

Esto es un resumen legible del texto legal (la licencia completa) se encuentra disponible en <http://creativecommons.org/licenses/>

Madrid, 24 de junio de 2015

Escrito por Francisco Abad
para
Fundación Empresa y Sociedad

1. Presentación

Contexto

Este documento presenta los resultados de una encuesta sobre motivaciones personales y laborales en la que han participado 1.241 personas invitadas por la Fundación Empresa y Sociedad (ver [Anexo](#)).

Los participantes son miembros del Foro Empresa y Sociedad, que es:

- Un foro abierto de participación, reflexión plural, generación de ideas de futuro y conversaciones.
- Un grupo activo con representación de diversas generaciones.
- Una iniciativa de la Fundación Empresa y Sociedad, cuya prioridad es generar cambios innovadores relevantes, sobre todo para reducir la brecha de desigualdad, y en el ámbito de los empresarios y la sociedad.

La encuesta permite solo una interpretación cualitativa porque sus resultados podrían variar si se dirigiera a la población española en general, a una empresa concreta o a otro tipo de organización. Y el cambio sería significativo en circunstancias de crisis o reestructuración.

Tras editar este documento, la Fundación Empresa y Sociedad se propone impulsar una conversación abierta que inspire cambios y actividades motivadoras, sobre todo a través de artículos de opinión, talleres, colaboración con medios de comunicación, participación en eventos, coloquios y similares.

Sobre motivación

Motivación significa “fuerza motriz”, “causa o razón que tiene eficacia o virtud para mover”, “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse para ejecutarla con interés o diligencia”.

La motivación es un fenómeno complejo, porque depende de la personalidad, intimidad y circunstancias de cada uno, e incluso de cada momento.

Los enfoques tradicionales y todavía muchos estudios recientes sobre motivación, atracción y retención del talento en el trabajo acentúan la importancia de los incentivos económicos, la carrera profesional o la seguridad en el empleo como factores motivadores. Las teorías contemporáneas cambian el paradigma y se centran en que la motivación no depende tanto de factores externos como de internos a cada uno, en los que

la empresa solo puede incidir creando contextos que permitan el desarrollo personal. Entre los impulsores de la joven idea de motivación intrínseca destaca Daniel Pink, cuyas investigaciones concluyen que estamos más motivados para trabajar cuando lo hacemos en entornos que favorezcan nuestra autonomía, aprendizaje y autorrealización personal:

- Los trabajadores demandamos más autonomía y responsabilidad en nuestro puesto de trabajo. Preferimos trabajar dando lo mejor de nosotros mismos en un equipo diverso e incluso algo caótico que actuar como robots clónicos y cualificados que hacemos lo que nos mandan los que mandan.
- Nos gusta aprender de la experiencia, propia o de quienes reconocemos con autoridad, participando en retos que permitan generar soluciones creativas colaborativamente.
- Nos sentimos más satisfechos en un trabajo que nos permite desarrollarnos como personas.

El mundo de las motivaciones está empezando a evolucionar, pero el cambio se acelerará enseguida según anticipan la demografía y la diversidad generacional.

2. Interpretación

Hacia una motivación emocional, indirecta e inteligente

Las nuevas generaciones que llegan a la empresa se puede decir que son nativos digitales hiperconectados, nómadas laborales, colaborativos, solidarios y que unen su perfil público y privado. Ya no les motivan los incentivos materiales de toda la vida del mundo empresarial. Su talento solo lo activan ellos. Buscan autonomía, crecer como personas y aprender, y solo se vuelcan en el trabajo si se la facilita.

Dentro de una década, los que hoy tienen menos de treinta años (los *millennials* o la generación Y) representarán el 75% de las plantillas. Entonces habrán reemplazado por completo al hoy mayoritario ejército de *babyboomers*, trabajadores incansables, competitivos, por objetivos, buscadores de una vida saludable y estancados en su carrera profesional.

Con los más jóvenes parece que llega la era de la motivación emocional, indirecta e inteligente. Con ellos descubrimos que nadie es capaz de motivar fácilmente a nadie, salvo creando entornos que ayuden a que el otro crezca como persona. Y resulta que su planteamiento es válido no solo para su generación. Vale para todas. Incluso para unir la energía y tecnología de los más jóvenes con la sabiduría y criterio de los más experimentados.

Parece que los futuros gestores de la motivación empresarial deberán mostrar un perfil más humano, emocional, inspirador, de habilidades y actitudes más femeninas que masculinas. Algo que contrasta con lo que todavía piensan la mayor parte de los altos directivos de la gran empresa, concentrados en un día a día frenético, en obtener resultados inmediatos en su negocio y en los monitores de reputación corporativa. Pero hay un horizonte nuevo que algunos empiezan a descubrir cuando encuentran un espacio y un tiempo para analizar con perspectiva el fuerte contraste entre las claves de las nuevas generaciones que acceden al mercado de trabajo y las más cercanas a la jubilación.

Con algunas claves nuevas

Según nuestro análisis, la motivación en la vida y en el trabajo crece linealmente con la edad. Una conclusión que puede sorprender, pero posiblemente sea porque la vida nos va enseñando a vivir y finalmente aprendemos a ser felices, aunque sea justo antes de marcharnos.

También destaca la importancia que tiene la familia como motor de vida. Una organización que ha sido clave tanto para superar los años difíciles como para afrontar el futuro en buena compañía. No tiene sentido que todavía juegue un papel tan secundario en las políticas públicas y empresariales cuando la familia es tan importante desde todos los puntos de vista.

Nos dicen los participantes, sin distinción de edad, que la mayor motivación en el trabajo se produce cuando se consigue un entorno colaborativo que les permite aportar soluciones creativas y que contribuyen al bien común. Dicho de otra forma, un sistema en el que cada uno puede aportar lo mejor de sí mismo participando en equipos diversos. Es decir, los resultados de esta encuesta avalan que los incentivos que consiguen un mayor y mejor compromiso con la empresa son los que más ayudan a que nos desarrollemos como personas en el trabajo. Los más tradicionales, sobre todo el dinero o las recompensas económicas, apenas han sido mencionados por los participantes.

Por último, dada la importancia de la comunicación, también hemos hecho una incursión en los términos que los encuestados han utilizado más frecuentemente para expresar qué es lo que más les motiva. En lo personal, la motivación está unida principalmente a “hacer”, “desarrollar” “nuevo” y “trabajo”. En el trabajo, a “personas”, “equipo”, “desarrollo”, “profesional” y “nuevo”.

Las ideas anteriores proceden de la opinión de los miembros del Foro Empresa y Sociedad, un público especial, por lo que no son directamente extrapolables. Pero sí que creemos que ayudarán a generar conversaciones sobre un tema de indudable futuro.

Es posible que surjan muchas preguntas. Una de ellas seguro que es qué hacer para que todos demos lo mejor de nosotros mismos y consigamos que lo hagan quienes trabajan en nuestros equipos. Ojalá tuviéramos la varita mágica. Nuestra apuesta es activar el mundo de las ideas sobre el futuro para que quien quiera pueda aportar y recibir activamente. Porque el futuro genera sensaciones parecidas a las de un viaje. Lo disfrutamos mucho más si tenemos ocasión de soñar, investigar, diseñar y organizar sus detalles que si vamos como una maleta en manos de otro. A veces es incluso mejor la fase previa, que no se hace solo en clave racional sino, sobre todo, emocional.

3. Resultados

Esta es la opinión de los 1.245 participantes:

1. La motivación general es de 7,31 sobre 10 en el trabajo de 8,41 en lo personal.
2. Nueve de cada diez participantes consideran que existe correlación entre la motivación personal y la laboral. La correlación crece según pasan los años.
3. La motivación crece linealmente con la edad en el ámbito laboral y, con la excepción de un pequeño bache en la prejubilación (56 a 65 años), también en lo personal.
4. La mayor motivación se produce en quienes tienen más de 65 años.
5. Las principales motivaciones personales, por este orden, son:
 - Dedicar tiempo a mi familia, muy destacada en primera posición.
 - Desarrollarme como persona.
 - Tener tiempo para mí y mis aficiones.
 - Viajar y conocer nuevos lugares.
 - Disfrutar con mis amigos.
6. Las principales motivaciones en el trabajo, por este orden, son:
 - Trabajar en equipo en un entorno colaborativo.
 - Innovar aportando soluciones creativas.
 - Contribuir al bien común desde la empresa.
 - Plantearme nuevos retos profesionales.
 - Establecer relaciones de calidad con otras empresas.
7. Considerando la segmentación por edades de las motivaciones en la vida personal:
 - Hasta los 65 años, lo más importante es dedicar tiempo a la familia. A continuación, los más jóvenes se motivan teniendo tiempo para ellos y sus aficiones y, a partir de los 45, desarrollándose como personas.
 - A partir de los 65, ayudar a los demás se sitúa por delante de dedicar tiempo a la familia.
8. En el ámbito de las motivaciones en el mundo laboral:

- Trabajar en equipo en un entorno colaborativo es la motivación número uno a todas las edades.
 - La segunda es innovar aportando soluciones creativas, aunque los que trabajan después de los 65 mencionan en su lugar a contribuir al bien común desde la empresa.
9. A efectos de motivar, es importante utilizar una terminología adecuada. Por eso hemos analizado los términos utilizados más frecuentemente en el párrafo en el que cada participante resume su motivación personal según sus propias palabras, que son (cinco más habituales, de más a menos frecuente en cada columna):

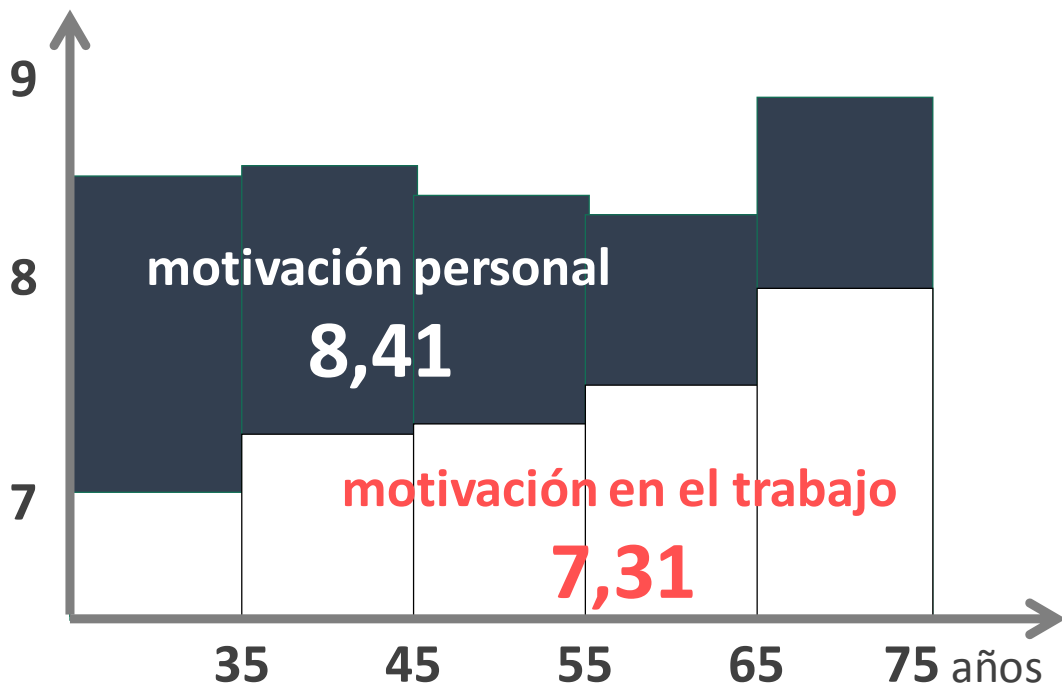
<i>Verbos</i>	<i>Adjetivos</i>	<i>Sustantivos</i>
hacer	nuevo	trabajo
desarrollar	profesional	persona
ayudar	feliz	desarrollo
compartir	interior	hijos
mejorar	mayor	entorno

10. En el caso de los términos utilizados más frecuentemente en el párrafo en el que cada participante resume su motivación en el trabajo según sus propias palabras, son (cinco más habituales, de más a menos frecuente en cada columna):

<i>Verbos</i>	<i>Adjetivos</i>	<i>Sustantivos</i>
hacer	personal	personas
aprender	profesional	equipo
desarrollar	nuevo	desarrollo
contribuir	importante	entorno
mejorar	mejor	sociedad

4. Gráficos

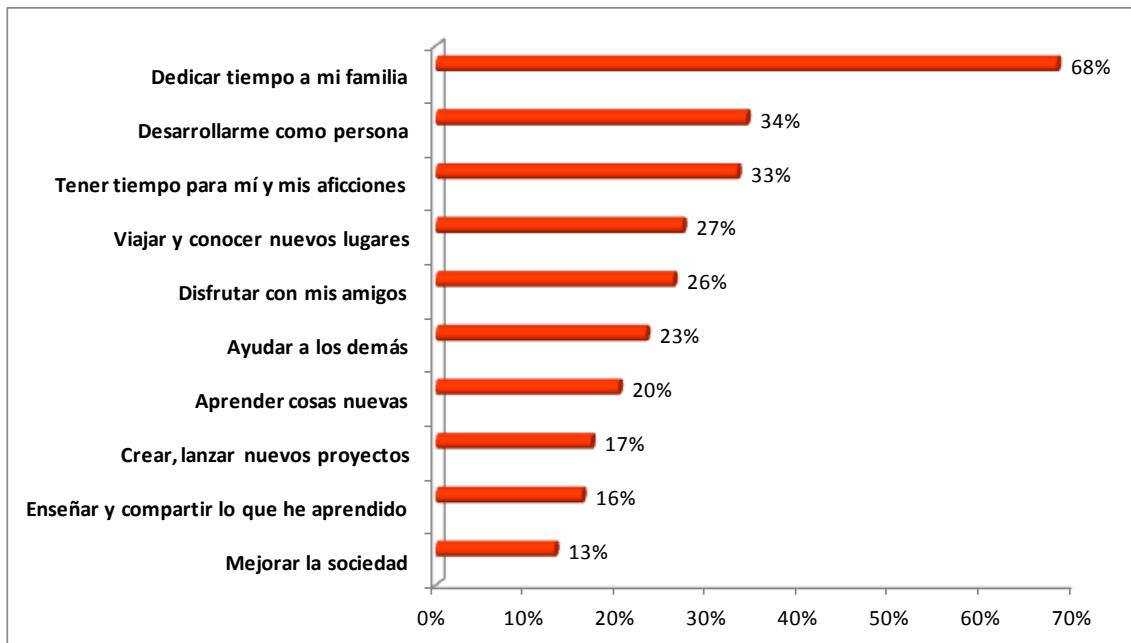
De 1 a 10, ¿qué puntuación das a tu motivación personal?
¿Y a tu motivación en el trabajo?



Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

En tu vida personal, ¿qué tres ideas reflejan mejor tus motivaciones?

(% de participantes, para las diez con mayor número de menciones)



Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

En tu trabajo, ¿qué tres ideas reflejan mejor tus motivaciones?

(% de participantes, para las diez con mayor número de menciones)



Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

Desglose por edades de las tres principales motivaciones en la vida personal

Menos de 35	De 36 a 45	De 46 a 55	De 56 a 65	De 66 a 75	Mayor de 75
1. Dedicar tiempo a mi familia	1. Dedicar tiempo a mi familia	1. Dedicar tiempo a mi familia	1. Dedicar tiempo a mi familia	1. Ayudar a los demás	1. Ayudar a los demás
2. Tener tiempo para mí y mis aficiones	2. Tener tiempo para mí y mis aficiones	2. Desarrollarme como persona	2. Desarrollarme como persona	2. Dedicar tiempo a mi familia	2. Dedicar tiempo a mi familia
3. Disfrutar con mis amigos	3. Desarrollarme como persona	3. Tener tiempo para mí y mis aficiones	3. Tener tiempo para mí y mis aficiones	3. Desarrollarme como persona	3. Desarrollarme como persona

Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

Desglose por edades de las tres principales motivaciones en la vida laboral

Menos de 35	De 36 a 45	De 46 a 55	De 56 a 65	De 66 a 75	Mayor de 75
1. Trabajar en equipo en un entorno colaborativo	1. Trabajar en equipo en un entorno colaborativo	1. Trabajar en equipo en un entorno colaborativo	1. Trabajar en equipo en un entorno colaborativo	1. Trabajar en equipo en un entorno colaborativo	1. Establecer relaciones de calidad con otras personas
2. Innovar aportando soluciones creativas	2. Innovar aportando soluciones creativas	2. Innovar aportando soluciones creativas	2. Innovar aportando soluciones creativas	2. Contribuir al bien común desde la empresa	2. Contribuir al bien común desde la empresa
3. Aprender algo nuevo cada día	3. Contribuir al bien común desde la empresa	3. Contribuir al bien común desde la empresa	3. Establecer relaciones de calidad con otras personas	3. Innovar aportando soluciones creativas	3. Conseguir estabilidad en mi puesto de trabajo

Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

Nube de palabras más usadas por cada participante para resumir su motivación personal

ayudar compartir **desarrollar** desarrollo entorno
feliz **hacer** hijos interior mayor mejorar
nuevo persona profesional trabajo

Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

Nube de palabras más usadas por cada participante para resumir su motivación en el trabajo

aprender contribuir desarrollar
desarrollo entorno **equipo** hacer
importante mejor mejorar **nuevo** personal
personas profesional
sociedad

Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo de 2015.

**Más información
y contacto
para participar en futuros estudios de opinión del
Foro Empresa y Sociedad**

Estela Fernández
efernandez@empresaysociedad.org

Fundación Empresa y Sociedad

Orense 29, 6°
28020 Madrid

T 91 435 89 97
www.empresaysociedad.org

fundación

empresa y **s**ociedad

Empresarios comprometidos a generar cambios relevantes para que mejore la realidad social