

MOTIVAR O NO MOTIVAR. *THAT'S THE QUESTION*

Ignacio CARVAJAL CERVERA
Profesor de Recursos Humanos en la Escuela Superior
de las Fuerzas Armadas (ESFAS)



La única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que haces.

Steve Jobs



OS valores de la Armada son las virtudes militares básicas que tradicionalmente comparten los Ejércitos (honor, valor, disciplina, lealtad y compañerismo) y otros comunes a cualquier ser humano, como son justicia, prudencia, fortaleza, honestidad... que inspiran el comportamiento del militar (MINISDEF, 2011). Pero difícilmente actuaríamos de forma correcta y eficiente si no existiera la motivación.

Por tanto, podemos considerar la motivación como un valor que impulsa al hombre a la acción, haciendo posible superar obstáculos, alcanzar metas y enfrentarse a los desafíos. Sin motivación, lo más seguro es que nuestras acciones carecieran de sentido, quedando relegadas a las circunstancias del entorno o al miedo de no tener claro lo que realmente que-

remos. «Una Armada decisiva es una Armada con moral de victoria, con voluntad de superar obstáculos y con una visión constructiva de las situaciones». Para mantener alta la moral, debemos esforzarnos en mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo y en conocer las necesidades de nuestros hombres y mujeres y las de sus familias (AJEMA, 2022).

La motivación también está relacionada con la satisfacción personal y la autorrealización. Cuantas más altas sean nuestras metas, mayor será la autorrealización personal y más convencidos estaremos del camino a recorrer. El

convencimiento y la autoconciencia nos llevan a perseverar en la acción, seguros de que nos encontramos en la senda adecuada. Se puede dar la circunstancia de que tengamos motivaciones erróneas o no alineadas con nuestros deseos y expectativas y nos encontremos «escalando en la pared equivocada», lo cual puede generar a la larga una gran desmotivación y frustración (Covey, 1990).

El propósito del presente artículo radica precisamente en reflexionar acerca de la importancia de la motivación en nuestras vidas, sobre todo en el trabajo, de cómo conseguir mantenernos motivados y motivar a las personas de nuestro entorno, alineados con los propósitos de la organización y buscando el bienestar y la satisfacción de los que forman parte de una Armada decisiva, con una alta moral de victoria.

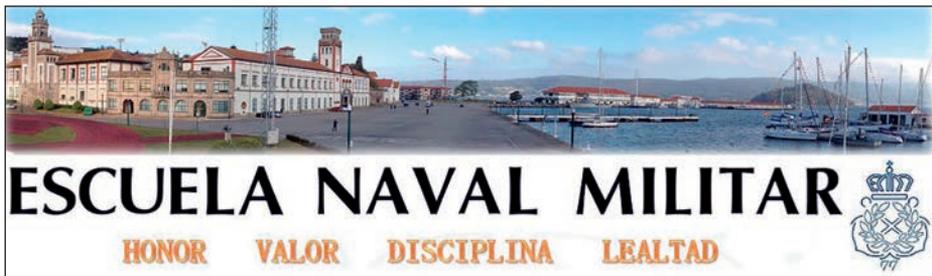


Ilustración 1. Web de la Escuela Naval Militar. Valores

Introducción

Desde los inicios de la Revolución Industrial, la motivación estuvo principalmente vinculada a la remuneración y a la productividad del trabajador (Frederick Taylor) (1). En la década de 1930 la perspectiva cambió, empezando a priorizarse las relaciones sociales y el ambiente laboral. Los factores psicológicos y colectivos comenzaron a cobrar mayor importancia y a ser considerados por las grandes empresas y organizaciones.

En los años 50 surge la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg (2), que supuso un cambio de paradigma en la gestión de personal. Herzberg afirmaba que el rendimiento de los empleados dependía del nivel de satisfacción y del ambiente laboral que, en caso de ser positivos, fomentaban la productividad y la motivación.

(1) La teoría de Taylor subraya que los empleados deben realizar tareas específicas y los directivos deben supervisar directamente a éstos y pagarles en función de su rendimiento.

(2) Psicólogo y experto estadounidense en gestión de empresas (1923-2000), autor del libro *The Motivation to Work* (1959), en el que distingue entre dos tipos de factores: higiene y motivación.

En las décadas de los 80 y 90, la gestión de los recursos humanos da un vuelco a las empresas, que compiten por tener en sus filas los mejores trabajadores, se ponen de moda los *head-hunter* o cazatalentos y se desarrolla toda una estrategia organizativa para identificar y retener talento en un mercado altamente competitivo, convirtiéndose en un factor estratégico en las principales organizaciones. Paradigmas como ganar-ganar (*win-win*), salario emocional o nuevas estrategias de gestión del talento para hacer más agradable el entorno laboral se van imponiendo como forma de liderar el cambio ante un entorno marcado por los avances tecnológicos. El éxito ya no depende tanto de los conocimientos ni de las cualidades de los directivos, sino que viene marcado por actitudes de éstos y de sus empleados, que deben trabajar en base a un propósito común en beneficio de la organización y el desarrollo personal.

Los avances tecnológicos como el *big data* o la inteligencia artificial han revolucionado en cierta medida los procedimientos de gestión y de selección de personal. Nuevas formas de producción son consecuencia de los recientes acontecimientos, como el COVID, las guerras de Ucrania y de Oriente Medio y las crisis económicas producidas por la subida de la inflación. En todos estos procesos de cambio, el capital humano se ha convertido en un factor estratégico decisivo, en el que el talento, la motivación y el compromiso son ingredientes esenciales para la supervivencia y la competitividad de las empresas.

En las Fuerzas Armadas, el concepto de motivación ha sido tradicionalmente un valor significativo. Como señala el artículo 58 de las Reales Ordenanzas, «El mando será consciente de que la capacidad para el combate depende en gran medida de la moral de victoria, de la motivación y de la eficacia de la instrucción y el adiestramiento» (MINISDEF, 2010).

Motivar a las personas en las organizaciones no es tarea fácil. Requiere un conocimiento profundo de cada miembro, de sus necesidades y expectativas. Para ello es necesario contar con herramientas adecuadas de gestión, así como con mapas de talento y desempeño de cada persona, que muestren sus competencias, habilidades para asumir nuevos retos y responsabilidades, todo ello teniendo en cuenta los condicionantes personales —familia, movilidad, opciones y oportunidades de teletrabajo— con el objetivo de compaginar de forma eficaz la vida personal y la laboral. De ahí que las medidas de motivación deben ser imaginativas y creativas, buscando la satisfacción a base de compromiso y autonomía, ajustando las expectativas a los objetivos de la organización. Estas medidas, dependiendo de la misión o circunstancia, no siempre son posibles.

Concepto de motivación

El *Diccionario de la lengua española* define la *motivación* como el «conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona» (RAE, 2023). La palabra es un derivado de *motivo*, del latín tardío

motivus, relativo al movimiento. La motivación impulsa la conducta de los individuos a alcanzar metas y objetivos y es una fuente de energía que les ayuda a enfrentarse a los desafíos y retos de cada día, por lo que va a tener un efecto en la perseverancia y en la voluntad, haciendo a la persona resiliente ante el fracaso o la frustración. «Los motivos impulsan, orientan y seleccionan la conducta». Para el psicólogo estadounidense David C. McClelland, las personas se motivan a través del logro, el poder y la afiliación y, si bien el individuo debe movilizarse por todos ellos, siempre habrá un factor predominante. Por su parte, Idalberto Chiavenato afirma que las acciones o el comportamiento se basan en el deseo de satisfacer las necesidades según la pirámide de Maslow (Chiavenato, 2011). Finalmente, Pilar Jericó relaciona la motivación con *la pasión, el reconocimiento y el disfrute* como elementos esenciales para desarrollar cualquier tarea con eficacia (Jericó, 2015).

En resumen, podemos entender la motivación como el anhelo que genera una respuesta ante un determinado estímulo o señal. Además, determina el comportamiento y la actitud de la persona —negativa o positiva—, que busca la satisfacción de una necesidad y que tiene un impacto en el entorno de trabajo, en la toma de decisiones y, como consecuencia, en la organización y en su rendimiento.

Tipos de motivación

Según las necesidades identificadas en la pirámide de Maslow (ilustración 2), distinguimos los siguientes tipos de motivación:

- Motivación básica o fisiológica: la encontramos en las necesidades fisiológicas básicas en la parte baja de la pirámide.
- Motivación extrínseca: se relaciona con la parte intermedia de la pirámide; depende de factores externos, como recompensas y castigos, funciona a corto plazo y no siempre es efectiva a largo plazo.
- Motivación intrínseca: se corresponde con la cúspide de la pirámide, relacionada con la autorrealización. Se considera más duradera y significativa en el logro de objetivos y el bienestar general (Ryan, 2012).

Estos tipos de motivación los podemos comparar con un automóvil híbrido, en el que se distinguen dos modelos de energía: el generado por las baterías del vehículo y el suministrado por la gasolina. El primero se correspondería con la motivación intrínseca y el segundo con la extrínseca. Cada una de estas motivaciones tiene unos factores propios (ilustración 3) y son complementarias. La motivación que buscan las organizaciones suele ser la intrínseca, que es la que surge del propio empleado, aunque utilicen la extrínseca como forma de acelerar los resultados. A pesar de su dimensión cortoplacista, supone una forma inicial



Ilustración 2. Pirámide de Maslow. (Fuente: *psicologialaboral.net*)

de motivación supeditada a una compensación externa (Fischman, 2014).

Si atendemos a los estímulos o a la acción, la motivación se clasifica en positiva o negativa. La positiva es aquella que se alcanza a base de recompensas, reconocimiento, desarrollo profesional, clima laboral positivo, autonomía y empoderamiento, mientras que la motivación negativa es la que se consigue a base de miedo, amenazas, presiones o castigos. Si bien ambas son efectivas porque logran el objetivo deseado, la negativa puede generar cierto ambiente «tóxico» en el que la

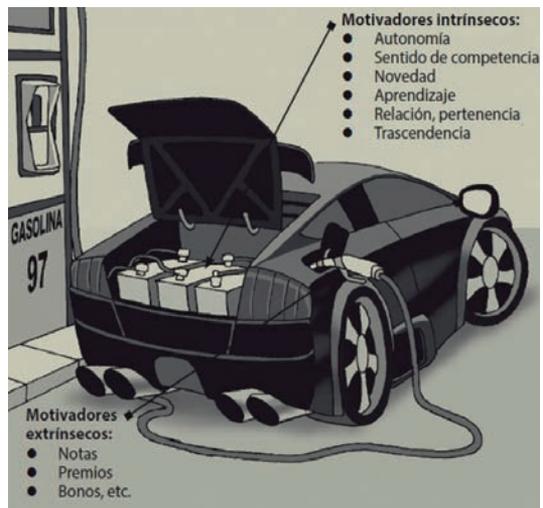


Ilustración 3. Motivación extrínseca y motivación intrínseca. (Fuente: Fischman, 2014)

persona no acabe de encontrarse a gusto y termine buscando salidas, como bajas laborales, cambio de destino o de organización. Estas situaciones son en muchos casos motivo de fugas de talento (Fischman, 2014).

Aspectos emocionales

Las emociones positivas, como la alegría, el buen humor o la empatía, hacen que se esté más motivado para alcanzar los objetivos propuestos. En cambio, las negativas, como el miedo o la falta de confianza, pueden provocar el efecto contrario. La persona normalmente queda paralizada, no se atreve a tomar la iniciativa, queda replegada ante el pánico de cometer algún error, no vaya a ser que la reprendan.

Las emociones influyen en la toma de decisiones y a veces pueden llevar al éxito o al fracaso de la acción. Antiguamente estaban relegadas al campo de lo personal y no se las prestaba atención. Las organizaciones muestran mayor interés por el estado emocional de sus empleados; podríamos decir que buscan «conquistar su corazón», dado el impacto que ello supone en el rendimiento y en la producción, por lo que desarrollan programas para gestionar mejor las emociones según las teorías modernas de inteligencia emocional (3), que mejoran la toma de decisiones y crean un clima laboral más agradable (Rojas, 2010). Estos estados emocionales pueden potenciar o arruinar la acción y son catalizadores del éxito o el fracaso. Una persona que esté atravesando una situación emocional compleja difícilmente acertará en la toma de decisiones y podrá tener reacciones no satisfactorias para la organización. Si volvemos al símil anterior del coche híbrido, las emociones se corresponden con las ruedas del coche: si están en mal estado, aunque el vehículo tenga combustible suficiente, la carrera será un fracaso. Al final, la acción se vuelve inefectiva por culpa de las emociones (Fischman, 2014).

En consecuencia, debemos cuidar nuestro estado emocional, y a veces la comunicación eficaz con alguien de nuestra confianza que nos ayude a gestionar de forma inteligente nuestras emociones es la mejor solución. Contar con personas preparadas para realizar tareas de *mentoring* ayudaría a resolver situaciones complejas y evitaría tomar decisiones erróneas. En determinados momentos, necesitamos un impulso para seguir luchando y para que nuestra voluntad no se vea afectada por las circunstancias. El famoso «tú puedes» o «creo en ti» estimula la motivación, genera autoconfianza y refuerza a la persona para enfrentarse a nuevos retos y amenazas. Por ello, como líderes, no debemos olvidarnos de la importancia de las emociones, que son la clave para conseguir la moral de victoria y para superar las dificultades con visión constructiva, tal

(3) La inteligencia emocional es una forma de gestión personal que busca actuar de forma adecuada manejando y gestionando las emociones ante los retos y amenazas (Goleman, 1995).

como establecen las *Líneas Generales de la Armada* (AJEMA, 2022). Como decía William H. McRaven (4), «Si quieres cambiar el mundo, encuentra a alguien que te ayude a remar».

El liderazgo como factor de motivación

Hemos visto que la motivación tiene varias dimensiones —externas e internas y positivas y negativas— que influyen en el comportamiento humano, pero también una aplicable al liderazgo, que requiere motivación: es muy difícil liderar si no se está motivado. Dicha motivación conduce al liderazgo y la propia acción motivada hace que los demás imiten el comportamiento o sigan el ejemplo y, cuando está fundamentada y sale del interior de la persona, convence; se podría decir que una motivación intrínseca es lo contrario de una imposición. Liderazgo y motivación son, por tanto, dos conceptos que van de la mano: el buen líder es el que sabe motivar a los miembros de su grupo, consigue influir en ellos de forma positiva y llevarlos a la acción en aras de una finalidad superior.

El liderazgo, según el *Modelo de Liderazgo de la Armada*, es la capacidad del que dirige un grupo de influir en sus componentes de forma que trabajen cohesionados, con entusiasmo (AJEMA, 2008) y —a la vista de lo tratado en el presente artículo— motivados, con moral de victoria y con una visión constructiva de las situaciones (AJEMA, 2022).

El liderazgo es una destreza que lleva al grupo a poner a disposición del líder su compromiso, su entusiasmo, su conocimiento y el afán de mejorar y alcanzar la excelencia en la consecución de un objetivo común. Un líder motivado es más eficaz que otro que no lo está, convence y es capaz de mover a la acción al grupo que lidera, incluso contra su voluntad. Por el contrario, el desmotivado es un mal líder y normalmente generará rechazo, tensión y difícilmente conseguirá el éxito si no es por medio de la imposición.

Antaño, el ejercicio del liderazgo era sobre todo jerárquico, y monarcas, nobles, militares y religiosos ejercían el poder y el control de sus comunidades y territorios. Era un sistema de liderazgo transaccional, a base de premios y castigos. Hoy en día, las Fuerzas Armadas, y por tanto la Armada, cuentan con un personal totalmente profesional y vocacional. Ya no sirve el liderazgo jerárquico; es necesario el proactivo, basado en la mutua confianza y que apele a los valores nobles y profundos de las personas.

(4) William H. McRaven, almirante retirado de cuatro estrellas de la US Navy. Fue comandante del Mando Conjunto de Operaciones Especiales. Su libro *Make your bed*, basado en su emocionante discurso de graduación en la Universidad de Texas en 2014, leído por más de diez millones de personas en todo el mundo, es uno de los más vendidos de motivación personal.

En el mundo empresarial, se ha evolucionado hacia un liderazgo más humanista, como el que propone Bob Chapman (5), en el que se busca el bienestar y el desarrollo de las personas como modo de compromiso y motivación. Se basa en los siguientes factores de motivación (ilustración 4): definir y comunicar el propósito, seguridad psicológica, escucha consciente y no *micromanagement* o microgestión, mentalidad de crecimiento, diversidad e inclusión, valores y coraje (Álvarez de Mon, 2023).



Ilustración 4. El liderazgo humanista. (Fuente: Pilar Jericó, 2023)

Dar ejemplo

Un líder efectivo da ejemplo y tiene la capacidad de motivar a su equipo, lo que a su vez contribuye al éxito de la organización. Los buenos líderes son modelos a seguir. Su entusiasmo, valores y actitud positiva (coraje) inspiran a los demás con su ejemplo. Este liderazgo tiene una enorme influencia ya que invita a ser imitado, de forma que el líder se convierte en *influencer* (Jericó, 2023).

Para ello, hay que cuidar aspectos como la comunicación efectiva, el reconocimiento, el empoderamiento y el desarrollo personal y profesional, y conocer el propósito para guiar a nuestro equipo dando ejemplo, haciendo que nuestros colaboradores se sientan útiles e importantes, lo que determina el éxito de la misión.

(5) Bob Chapman es conocido por su liderazgo humanitario y por promover la idea de que las empresas pueden ser agentes de cambio positivo en la sociedad. Aboga por fomentar un entorno de trabajo en el que las personas puedan florecer y encontrar significado en su labor.

Propósito y excelencia

Estas dos premisas tienen un impacto directo sobre la motivación. Las organizaciones deben definir y comunicar el propósito sobre el que se fundamentan sus estrategias, planes y acciones. Cuando se conoce la meta, uno busca la forma de hacer su trabajo lo mejor posible. Surge la motivación intrínseca, en la que ya no nos conformamos con cumplir, sino que debemos dar lo máximo, ser creativos, prácticos y eficientes para que el producto final sea el mejor posible. Esto alimenta las ansias de superación, el orgullo de pertenencia al grupo y la voluntad de afrontar nuevos retos.

El propósito es el motivo superior de la acción, el para qué, y viene condicionado por el conocimiento, la capacidad y el deseo. Sin él difícilmente estaremos motivados. Toda transformación está inspirada en un propósito superior que hace posible sacrificar lo inmediato en beneficio de un bien más duradero y necesario. La conocida fábula de los tres picapedreros ilustra bien este concepto (6). La actitud del tercer picapedrero («Estoy construyendo una catedral») es la que debe motivar nuestro quehacer diario.

Para alcanzar cualquier objetivo hay que tener un propósito claro sobre el que diseñar una estrategia y una planificación, con acciones concretas. Si conocemos el qué, el cómo y el para qué, nuestra motivación estará fundamentada y será más fácil alcanzar los objetivos. A veces sólo depende de tener una orientación clara, un sentido, saber qué es lo correcto y lo que no lo es.

La excelencia también es un modo de luchar contra la mediocridad y el conformismo; crea hábitos para controlar mejor nuestras acciones y perfeccionarlas en la medida de lo posible. Es por ello, como decía Aristóteles, que la excelencia se convierte en hábito y motiva a hacer las cosas lo mejor posible (Álvarez de Mon, 2023). En consecuencia, propósito y excelencia son dos formas de afrontar nuevos retos, orientados por la motivación que impulsa la acción hacia el logro y hace que no nos quedemos estancados buscando nuevos horizontes, convirtiendo las dificultades en oportunidades y superación (Rojas, 2010).

(6) Había una vez tres picapedreros que trabajaban en una cantera. Todos ellos realizaban la misma tarea, pero cada uno tenía una actitud diferente. El primer picapedrero estaba descontento con su labor y siempre se quejaba de lo pesado que era su martillo y de lo duro que era el granito. Cada día, maldecía su suerte y ansiaba conseguir un empleo más fácil. El segundo tenía una actitud más positiva y, aunque también encontraba su labor dura, no se quejaba constantemente. A veces soñaba con tener una ocupación diferente pero, en su mayor parte, la aceptaba y seguía adelante. El tercer picapedrero, en cambio, amaba su trabajo. No importaba lo duro que fuera, siempre lo hacía con entusiasmo y dedicación. Golpeaba el granito con alegría y pasión.

Un día, un curioso transeúnte se acercó a los tres picapedreros y les preguntó qué estaban haciendo. El primero respondió amargamente: «Estoy rompiendo estas piedras inútiles. Este trabajo es una tortura». El segundo contestó de manera más neutral: «Me gano mi salario rompiendo estas piedras para construir edificios». El tercer picapedrero sonrió y dijo con orgullo: «Estoy construyendo una catedral».

Hacer sentir importantes

Esta idea está relacionada con el concepto de «estado emocional» visto anteriormente. Para ello es importante la seguridad psicológica, la escucha consciente y evitar el *micromanagement*, que genera falta de confianza, desinterés y desmotivación.

Para que las personas se sientan importantes en el trabajo, es necesario en primer lugar que la comunicación sea efectiva. Lo contrario sería una comunicación violenta o despreciativa. El método de «comunicación no violenta» fue desarrollado por Marshall Rosenberg, que estableció una serie de conexiones empáticas para resolver los conflictos y las tensiones que genera la comunicación violenta (7).

La forma de decir las cosas produce una motivación positiva o negativa y es la base de las relaciones personales. Aunque actualmente se recurre mucho a la tecnología, la comunicación personal sigue siendo importante y saber comunicar y hacerlo bien son aspectos inherentes en un líder. Una mala comunicación produce tensión y malinterpretaciones que enturbian el ambiente de trabajo, convirtiéndolo en tóxico y poco motivante.

Otra forma de hacer sentir importante a las personas es la escucha activa y consciente. El hábito número 5 —«Primero buscar entender, luego ser entendido»— de Stephen R. Covey tiene que ver con esta idea (Covey, 1989). Cuando alguien nos importa, hacemos un esfuerzo por centrar toda nuestra atención en aquello que nos está comunicando. Este hecho produce efectos muy positivos en el ambiente: eleva la autoestima, el nivel de empatía y mejora las relaciones sociales, creando un ambiente de colaboración y superación que redundaba en beneficio de la organización (Rosenberg, 2019).

En tercer lugar, el *micromanagement* es un tipo de gestión en la que el *manager* o supervisor jerárquico centra su atención en controlar hasta el más mínimo detalle de sus subordinados, lo que genera desconfianza y desmotivación. La microgestión es como un cáncer para la motivación y a veces se ejerce por desconocimiento o pensando que es lo mejor para la organización. Encuestas tipo 360° podrían ser beneficiosas en este sentido para tomar conciencia de estas situaciones de microgestión y aportar soluciones que ayuden a reconducirlas (Fournier, 2023).

(7) El psicólogo Marshall Rosenberg aplicó el concepto de «comunicación no violenta» en programas de paz en África, Asia, Oriente Medio, los Balcanes, Irlanda... Su modelo está basado en técnicas de mediación y resolución de conflictos y es ampliamente utilizado en determinadas empresas de prestigio.

Hacer sentir útiles

Otro aspecto relevante de las personas efectivas es que se sientan útiles dentro del equipo, lo que equivale a invertir en formación, en medios de apoyo y en herramientas adecuadas para adquirir competencias. Se debe reconocer su trabajo, orientarlas en su desempeño, ejercer acciones de *coaching* o *mentoring* que las ayuden a mejorar y a ser más eficaces. Este aspecto es muy valorado en el mundo empresarial y puede ser un importante factor de motivación.

Por ello, debe existir un diálogo sincero y frecuente entre el jefe y el subordinado como forma de corregir debilidades y estimular la confianza. El foco ha de ser la persona y su desempeño correcto de las tareas asignadas. De esta forma, ayudamos a que encuentre su lugar en la organización y tome conciencia de sus capacidades y habilidades, fomentando la confianza y el aprecio (Ramírez, 2023).

La motivación en la Armada

El personal es el pilar fundamental de la Armada, que persigue inculcar los valores de la Institución, mejorar su calidad de vida y sus condiciones de trabajo, así como facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral sin que se resienta la operatividad. La Armada vela por sus miembros y por su motivación y satisfacción personal (AJEMA, 2022).

Para analizar las cuestiones relacionadas con la motivación, la Subdirección de Personal de la Armada (SUBDIREC) cuenta con la Sección de Motivación y Desarrollo Personal, a la que le corresponde identificar los factores de motivación y/o desmotivación y actuar sobre ellos. Así, en 2010 se creó el *Proceso de Trabajo sobre Motivación de Personal (PT-0661)*, cuyo propósito es armonizar los objetivos de la Armada con los intereses de las personas que la componen, identificando y actuando sobre los factores de motivación. En dicho documento se define la motivación como «la necesidad o deseo que mueve a la persona a actuar» (AJEMA, 2011).

Una vez analizados los factores de motivación o desmotivación, se estudian las posibles soluciones y se proponen medidas que pudieran ayudar a paliar los problemas identificados, cuyas causas son variadas y dependen de cada persona, por lo que no siempre es fácil dar una respuesta que contente a todos, sino que se trata de buscar lo que favorezca a la mayoría (Ruiz y Ruiz de Cortázar, 2023).

Según el *Modelo de Liderazgo* establecido por el AJEMA en 2008, éste «... tiene como ambicioso objetivo final contar con profesionales entusiastas, comprometidos con la Institución y orgullosos de pertenecer a ella, con unos sólidos cimientos éticos y morales, con iniciativa y confianza en sí mismos, motivados y motivadores, porque creen en lo que hacen y saben transmitirlo,



Ilustración 5. Actitudes del líder.
(Fuente: AJEMA, 2008)

con fuerte ascendente sobre sus subordinados sustentado en el carisma y el prestigio y capaces de enfrentarse a un entorno que cambia rápidamente, muchas veces ante situaciones imposibles de prever». Aunque este modelo se encuentra en revisión por la Jefatura de Personal, se considera vigente en relación con el modelo de liderazgo que necesita la Armada, en el que se destaca la motivación y el ascendente del líder sobre sus subordinados.

Este modelo se concreta en siete actitudes (ilustración 5), todas ellas basadas en unas cualidades que son las que la Armada considera necesarias o de

referencia para sus líderes; con algunas se nace y otras se adquieren con la experiencia, pero todas se pueden alcanzar mediante el aprendizaje y la motivación.



Ilustración 6. Factores de motivación. (Elaboración propia)

La motivación moverá a las personas a tener la actitud adecuada, que podemos asemejar a los factores de motivación anteriormente comentados, alineados con el *Modelo de Liderazgo de la Armada*. Entre ellos, el propósito y la excelencia, el sentimiento de importancia y utilidad y el ejemplo pueden orientar a mejorar el estado de motivación de los miembros de la Armada, a pesar de la escasez de recursos o las limitaciones impuestas por la normativa vigente.

Las nuevas herramientas tecnológicas como el *big data* o la inteligencia artificial también pueden contribuir a mejorar el conocimiento de las personas, así como las encuestas de motivación, que son de gran utilidad para identificar el estado de satisfacción de las personas. La orientación, como ya se ha comentado, es clave para la motivación: una buena orientación hace que el personal se encuentre motivado y en la dirección que debe seguir.

Los estados emocionales también son importantes. La persona debe creer en sí misma, conocer bien sus capacidades y sacar su mejor versión. Con motivación se pueden alcanzar metas inimaginables, y el logro de estos objetivos crea un círculo virtuoso en el que la motivación y la confianza se refuerzan mutuamente, la persona tiende a ser cada vez más efectiva y su compromiso con la organización es mayor. Con motivación también mejora la acción de liderazgo.

En conclusión, si atendemos al liderazgo humanista, los factores de motivación que se mencionan también son aplicables a la Armada y están alineados con el *Modelo de Liderazgo* y las *Líneas Generales de la Armada* (AJEMA, 2022).

La orientación del personal de la Armada

Alineado con los factores «hacer sentir importantes» y «hacer sentir útiles», hay un elemento que desde mi punto de vista es fundamental para la motivación: la orientación del personal militar.



Ilustración 7. Triple objetivo de los IPEC. (Fuente: Gamboa, 2023)

El Informe Personal de Calificación (IPEC) tiene un triple objetivo: calificar, evaluar y orientar. La Armada cuenta con una *Guía para el proceso de calificación para el IPEC*, elaborada por la JEPER, en la que se dan instrucciones, orientaciones y explicaciones de los diferentes conceptos a valorar.

La finalidad del IPEC es dar a conocer el carácter, desempeño y prestigio de la persona como herramienta necesaria en los procesos de evaluación para el ascenso o selección para determinados puestos o cursos.

En este sentido, algunos autores defienden que las competencias recogidas en estos informes se adecúan más a la llamada «teoría del iceberg» que a la realidad. Esta hipótesis se corresponde con las denominadas *hard skills*, en las que hay una serie de competencias relativas a la personalidad que son más difíciles de adquirir y de medir y, por tanto, no se tienen en cuenta en los procesos de evaluación y selección.



Ilustración 8. Teoría del iceberg. (Fuente: Huelin, 2013)

La orientación que proporciona el IPEC no es del todo eficaz, dado que no siempre existe un trato directo entre el informante y el informado, ni un *feedback* frecuente en el que el informante valore las fortalezas y debilidades para que el informado pueda mejorar y avanzar adecuadamente en el proceso de calificación. El hecho de orientar al subordinado tras concluir la redacción del informe —lo que se conoce como trámite de lectura del IPEC y firma del «enterado»— le resta valor, ya que no le permite corregir su conducta durante el período en que es objeto de calificación (Gamboa, 2023).

El apartado 4 del IPEC contempla la orientación del informado, con una limitación de 250 caracteres, lo que podría ser insuficiente para ofrecer una adecuada

orientación. En este sentido, sería recomendable una medida adicional, bien por el primer calificador, que podría orientarle más asiduamente, o por un mentor que pudiera realizar labores de *mentoring* de forma que la persona pueda conducir su vida profesional conforme a su talento, competencias y expectativas.

Los estados emocionales también son importantes. Se debe dar una adecuada orientación y búsqueda de soluciones ante situaciones comprometidas que pudieran llevar a la persona a tomar decisiones erróneas. Personas con un gran potencial profesional pueden *pinchar* ante una situación emocional compleja. La inteligencia emocional puede ayudar a gestionar ciertas situaciones de crisis, revertir la situación en logro, y conseguir que el rendimiento no decaiga o al menos se mantenga.

Por ello, la orientación a través del *mentoring* o de los medios que se determinen, debe ser una cuestión prioritaria en la gestión de personal en la Armada, especialmente para determinados colectivos que, por falta de alternativas u oportunidades, quedan estancados y desmotivados (Ruiz y Ruiz de Cortázar, 2023).

Conclusiones

El concepto de motivación laboral no es nuevo, y desde principios del siglo XX ha evolucionado claramente hacia la búsqueda de la satisfacción personal y la autorrealización. La persona ha pasado de ser un mero recurso a convertirse en



Preparación de la pista de vuelo en el LPD *Juan Carlos I*. (Foto: Armada)

el capital humano en el que hay que invertir y al que hay que potenciar en beneficio de la organización y de la propia persona, creándose una simbiosis en la que ambos ganan.

Existen varios tipos de motivación —la extrínseca y la intrínseca, la positiva y la negativa—, y todas ellas buscan alcanzar objetivos. Cada persona tiene sus propias motivaciones, y comprenderlas ayuda a establecer metas más efectivas y realistas.

Las emociones pueden actuar como impulsores o como barreras de la motivación. La gestión eficaz de esta interacción es necesaria para que la persona logre el equilibrio emocional, se adapte a las situaciones cambiantes, busque el apoyo organizacional necesario, genere confianza y alcance los objetivos marcados.

El liderazgo humanista es un factor de motivación basado en la satisfacción, el bienestar laboral, el desarrollo personal y el deseo de crecer. Las organizaciones tienen que asegurarse de crear ambientes de trabajo agradables sustentados en la confianza y donde haya espacio para la diversidad y la innovación. La motivación es la base del compromiso de la persona con la organización. La Armada siempre ha velado por su consecución mediante un liderazgo humanista, con las limitaciones propias de los recursos disponibles y la normativa vigente.

La orientación es clave para la motivación del personal militar. La orientación sobre el desempeño que proporciona la Armada a través de los IPEC es insuficiente y se deberían articular procedimientos adicionales, como el *mentoring*, que permitan a sus miembros reforzar sus fortalezas y corregir sus debilidades durante el período de valoración.

Finalmente, se puede decir que «Motivar o no motivar: *that's the question*» plantea diferentes alternativas, y que no es fácil motivar en la dirección adecuada. A veces la mejor forma de motivar es no desmotivar, o simplemente como se suele decir: «a mí que no me motiven, ya me motivo yo solo». No obstante, creo que la motivación es una fuente de energía vital, que se debe gestionar de forma inteligente y orientada al propósito de la organización. En la Armada este propósito viene marcado por las *Líneas Generales de la Armada*: una Armada decisiva y relevante para mejorar el presente y preparar el futuro (AJEMA, 2022).



BIBLIOGRAFÍA

- AJEMA (2008): *Modelo de Liderazgo de la Armada*. Ministerio de Defensa.
- (2011): *Proceso de Trabajo sobre motivación del personal (PT 661)*. Cambio 1: Armada-Jefatura de Personal.
- (2022): Directiva 9/2022 de 26 mayo del AJEMA de Comunicación Estratégica para el período 2022-2025, <http://www.fn.mdef.es/intranet/arca/paginas/visorEnlace.jsp?guid=d94f79fe-e9df-ec11-8153-9457a5524c6f>
- (2022): *Líneas Generales de la Armada*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- CHAPMAN, B. (2015): *Everybody matters: The extraordinary power of caring for your people like family*. Penguin.
- CHIAVENATO, I. (2011): *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- COVEY, S. (1990). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- FISCHMAN, D. (2014): *Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Editorial Planeta Perú, S. A.
- GAMBOA, M. (2023): *El Informe Personal de Calificación en la Armada*. XXIV CEMFAS: Trabajo Fin de Máster (TFM).
- GOLEMAN, D. (1995): *Inteligencia emocional*. Kairós, S. A.
- HUELIN, D.: «Las capacidades de los miembros de la Armada». REVISTA GENERAL DE MARINA, enero-febrero 2013.
- JERICÓ, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Pearson Education.
- (25 de abril de 2015): «Cinco claves de la motivación en el trabajo (sin dinero)», <https://www.pillarjerico.com/cinco-claves-de-la-motivacion-en-el-trabajo-sin-dinero/>
- (2023): «Liderar el cambio». Conferencia impartida en el Curso de Estado Mayor. Madrid: XXIV CEMFAS.
- MCCLELLAND, D. C. (1989): *Estudio de la motivación humana*. Ediciones Narcea.
- MINISDEF (2010): Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. Real Decreto 96/2009: BOE núm 33, de 7 febrero 2009.
- PALMERO, F.; MARTÍNEZ SÁNCHEZ, F. (2008): *Motivación y emoción*. McGraw-Hill.
- RAMÍREZ, B.: «Subestimamos enormemente lo poderoso que es el aprecio». Expansión, 4 de septiembre de 2023.
- ROJAS, E. (2010): *La conquista de la voluntad. Cómo conseguir lo que te has propuesto*. Madrid: Espasa.
- ROSENBERG, M. B. (2019): *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida*. PuddleDancer Press.
- RYAN, R. M. (2012): *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford University Press.

Entrevistas realizadas por Ignacio Carvajal Cervera:

- J. M. Torrente (11 de septiembre de 2023): «La motivación en la Armada».
- Santiago Álvarez de Mon (11 de noviembre de 2023): «El poder de la motivación en la persona».
- J. Fournier (21 de septiembre de 2023): «La microgestión como medida de desmotivación».
- D. Ruiz y Ruiz de Cortázar (18 de septiembre de 2023): «La motivación en la Armada».

Imagen espectacular y espectacular del buque multipropósito *Juan Carlos I* navegando al sur de Sicilia durante el despliegue Dédalo-24.
(Foto: Ernesto Grueso García)

