

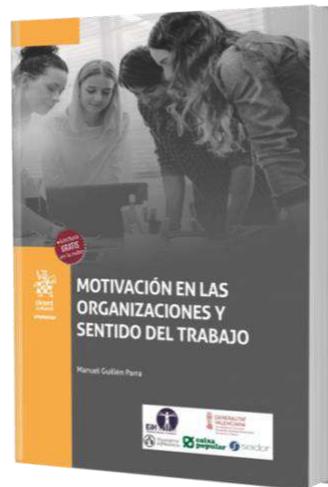
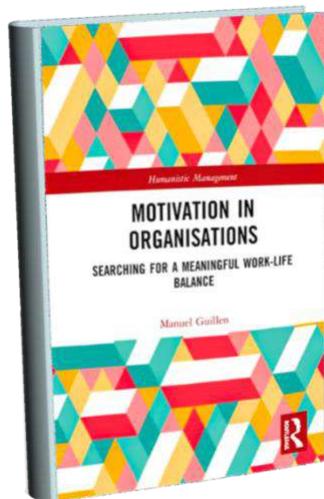
# Resumen del Libro

Autor:  
Manuel Guillén

Publicado por:  
Tirant lo Blanch, 2021

## Motivación en las Organizaciones *Y Sentido del Trabajo*

(Traducción de la versión en inglés por el mismo autor)



INSTITUTE FOR ETHICS  
IN COMMUNICATION  
AND ORGANIZATIONS



Programa de Investigación y Desarrollo en colaboración con:

Instituto IECO (Universidad de Valencia)

Abigail Adams Institute (Cambridge, MA)

The Human Flourishing Program (Universidad de Harvard)

## EL LIBRO

Entender qué es lo que nos motiva, y la gama completa de nuestras motivaciones, es esencial para tomar buenas decisiones personales y para ser capaz de dirigir a otros en las organizaciones. Este libro recoge en un sencillo “mapa” la síntesis de las motivaciones humanas descritas por distintas teorías. Se trata de un instrumento práctico que ayuda a diagnosticar las motivaciones. Como resumen de este mapa, el autor defiende que lo que nos mueve en la vida y en el trabajo son aquellas cosas que consideramos ‘buenas’, las cosas que amamos. En esto reside la felicidad en la vida y en el trabajo. Todos necesitamos ser amados, amarnos a nosotros mismos, amar a los demás y devolver el amor que hemos recibido de Dios (en el caso de los creyentes).

Una vez que ha sido descrita la lógica interna del mapa de las motivaciones y sus coordenadas, el autor muestra que este instrumento permite identificar y desplegar en orden jerárquico hasta cuatro sentidos del trabajo distintos: el trabajo entendido como empleo, como carrera, como vocación y como vocación divina (en el caso de los creyentes). Entender estos cuatro sentidos del trabajo permite identificar, a modo de brújula, la dirección hacia la que queremos movernos en el mapa de las motivaciones. El capítulo final ofrece una hoja de ruta que guía hacia un mayor sentido del trabajo en las organizaciones. Un mayor sentido del trabajo que persigue la búsqueda de bienes más elevados, y más verdaderamente humanos, y que implica en definitiva un mayor amor por nuestro trabajo. Como afirma en el prólogo del libro Donna Hicks, profesora en la Universidad de Harvard, en este extraordinario libro Manuel Guillén “nos ha dado las herramientas para aprender cómo dar sentido y tener un propósito para alcanzar una vida plena; no sólo para nosotros mismos, sino también para las organizaciones que nos permiten hacer aquello que amamos”.



## EL AUTOR

Manuel Guillén es Profesor Titular de Organización de empresas en la Universitat de València (UV), España. Imparte asignaturas de Management, Comportamiento Humano y Ética empresarial. Está especializado en el área de liderazgo y confianza en las organizaciones. Es Fundador y Director del Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO), y Director de la Cátedra de Ética Empresarial IECO-UV. Durante ocho años, fue el Secretario General de la rama española de la *European Business Ethics Network* (EBEN-España). Cofundador del Consorcio de Centros de la *International Humanistic Management Association* (IHMA), es miembro investigador del *Abigail Adams Institute* (Cambridge, MA) y profesor visitante afiliado al Programa *Human Flourishing* en la Universidad de Harvard. Manuel es investigador habitual en Harvard, donde es Representante del Programa de Becas de la Universitat de València, y participa activamente como asesor y colaborador de diversas organizaciones de la sociedad civil en España y Estados Unidos.

Versión original en inglés

Guillén, M. 2021. *Motivation in Organisations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. Routledge.

[https://www.amazon.com/Motivation-Organisations-Meaningful-Humanistic-Management/dp/0367322102/ref=tmm\\_hrd\\_swatch\\_0?encoding=UTF8&qid=&sr=](https://www.amazon.com/Motivation-Organisations-Meaningful-Humanistic-Management/dp/0367322102/ref=tmm_hrd_swatch_0?encoding=UTF8&qid=&sr=)

manuel.guillen@uv.es

mguillenparra@fas.harvard.edu

**A quienes asistían a mis clases les solía decir: “Lo siento, las teorías de motivación que os voy a enseñar son erróneas, pero no tengo nada mejor que ofreceros ahora mismo, así que, por favor, ayudadme a mejorarlas” (del autor)**

“¿Qué podría ser más importante que entender lo que nos motiva a hacer lo que hacemos? Puesto que todos somos seres humanos, tenemos la capacidad de elevarnos por encima de nuestros instintos, que son involuntarios, para tomar decisiones que nos afectan a nosotros mismos y a los demás. Decisiones que son conscientes, deliberadamente pensadas y elegidas. El problema es que, el proceso de pasar de un comportamiento instintivo a uno en el que se toman decisiones cuidadosamente pensadas, no es algo que surja de modo natural. Tiene que ser aprendido.

Lo que el profesor Guillén ha hecho en este libro extraordinario es crear una hoja de ruta para cualquier persona interesada en reflexionar y llevar a cabo este proceso de aprendizaje... el mapa que ha creado el profesor Guillén nos ayuda a abordar la desafiante tarea de descubrir por qué hacemos lo que hacemos. Es algo que no surge de forma natural y por eso tenemos que aprender a reflexionar sobre ello. Afortunadamente, el profesor Guillén, con su dedicación y amor por su trabajo, ha respondido a su más alta vocación mediante esta reflexión profunda sobre el tema de las motivaciones humanas. Ha sido su compromiso con el amor y la dignidad en el trabajo y, en su caso también, su conexión con Algo más Grande, lo que le ha motivado a escribir este importante libro. Nos ha dado las herramientas para aprender cómo dar sentido a las cosas y tener un propósito para alcanzar una vida plena; no solo para nosotros mismos, sino también para las organizaciones que nos permiten hacer aquello que amamos. Gracias Manuel por esta inestimable contribución a nuestra comprensión de lo que significa ser humano.”

Del prólogo de **Donna Hicks, PhD**  
Associate, Weatherhead Center for International Affairs en la Harvard University

“La calidad de nuestras vidas se ve profundamente influenciada dependiendo de si estamos orientados hacia un empleo, una carrera, una vocación o una llamada más alta. El libro no solo explica el porqué de los distintos sentidos del trabajo, sino que ofrece una guía sólida para saber cómo moverse de los niveles inferiores a los superiores. El autor hace una provocativa —e incluso revolucionaria— afirmación de que “todas las motivaciones en el trabajo pueden resumirse en una: la lógica del amor.” El libro ofrece un atractivo mapa por el que navegar para establecer un equilibrio entre vida laboral y personal, abordando algunos de los desafíos más significativos de nuestra vida profesional: estrés, falta de compromiso, agotamiento, falta de significado... ¡Léelo y prepárate para inspirarte y llenarte de esperanza!”

**Matthew T. Lee, PhD**  
Director of Empirical Research, Human Flourishing Program at Harvard University

"Encontrar sentido al trabajo es clave para nuestra propia realización personal, y para lograr la eficacia en las organizaciones. Todos anhelamos trabajar en cosas que tengan sentido, y que nos hagan sentir parte de algo grande. En este libro práctico y lleno de sabiduría, Manuel Guillén explica cómo crear organizaciones que prosperen basándose precisamente en este simple y profundo principio"

**Amy Edmondson**  
Professor, Harvard Business School, USA

## Capítulo 1- Teorías sobre la Motivación Humana. ¿Son Realmente Humanas?

Comprender qué nos motiva habitualmente, y ser capaces de distinguir la gama completa de las motivaciones humanas, es esencial para tomar buenas decisiones personales y para dirigir bien las organizaciones. Con este objetivo, el primer capítulo del libro presenta el resumen de décadas de investigación sobre las teorías de la motivación humana más conocidas en forma de un sencillo 'mapa de las motivaciones'. Una representación gráfica muy práctica que permite diagnosticar las propias motivaciones y las de quienes trabajan en las organizaciones. El capítulo termina con una reflexión crítica acerca de por qué esta primera versión del 'mapa' no es del todo correcta, pues pone de manifiesto que estas teorías más populares no contemplan la dimensión moral de las motivaciones. Parece que, después de todo, las teorías de la motivación humana que se enseñan hoy en día no son en el fondo tan "humanas" como se pensaba.

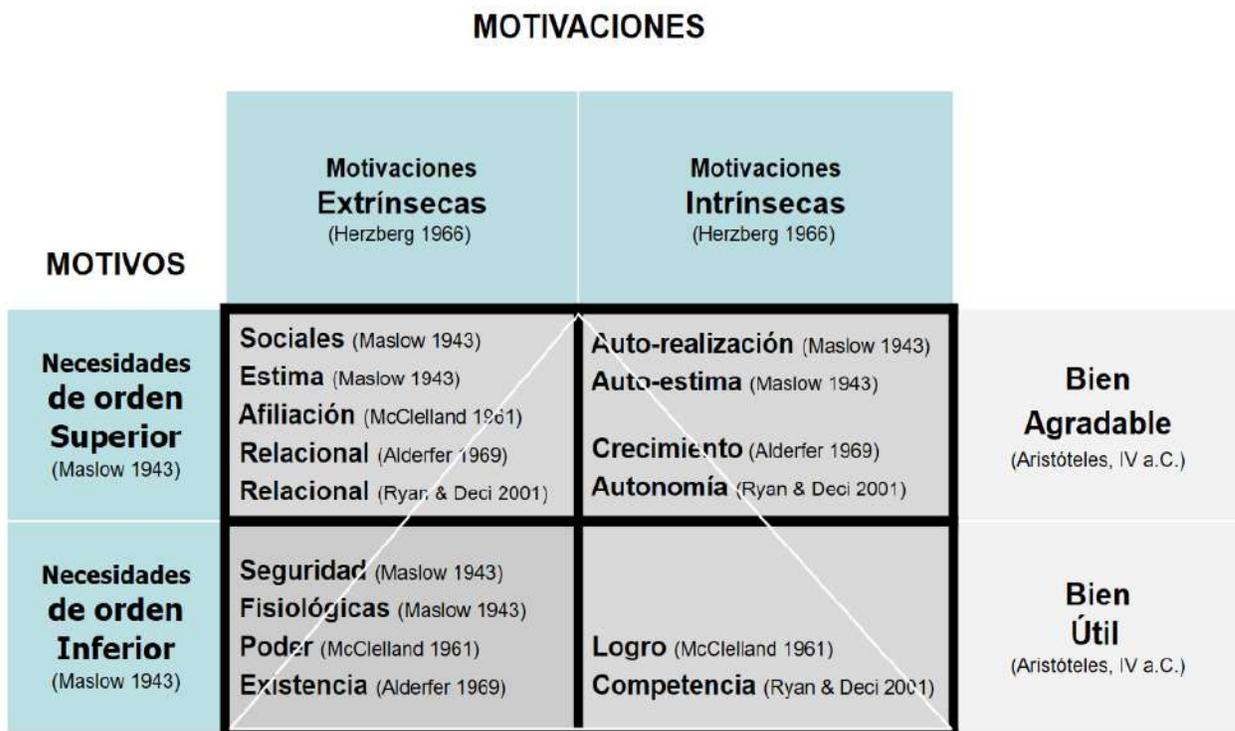


Figura 2.2. Comparación de la jerarquía de Maslow con los tipos de bienes aristotélicos

## Capítulo 2- Las Motivaciones Morales Extrínsecas: El Anhelado Humano de Dignidad

La distinción entre motivaciones extrínsecas (el deseo humano de recibir) y motivaciones intrínsecas (el deseo humano de lograr) ha sido una constante en la literatura sobre motivación. Sin embargo, reducir esos deseos humanos exclusivamente al plano de los bienes útiles y agradables (los propios del nivel inferior y superior de la jerarquía de necesidades de Maslow) es algo discutible. Siguiendo la tradición aristotélica, este segundo capítulo argumenta que, para ser plenamente humana, una taxonomía de las motivaciones debería incluir también los bienes morales, que son distintos de los bienes útiles y agradables, y que contribuyen a hacernos mejores como personas. Por este motivo, el 'mapa de las motivaciones' presentado en el capítulo anterior, se amplía ahora para incluir la motivación extrínseca moral o el deseo de 'recibir' el bien moral (respeto, equidad, veracidad, etc.). Se trata de un querer universal que todos buscamos y merecemos, como fruto de nuestra dignidad humana. Esta motivación extrínseca del bien moral es clave para comprender la razón última de por qué confiamos en las personas.

		MOTIVACIONES	
		Extrínseca Recibir	Intrínseca Lograr
MOTIVOS			
Bien Moral		<b>Deseo Voluntario de recibir el bien moral</b> Reputación, Admiración, Respeto	
Bien Agradable		<b>Deseo Voluntario de recibir el bien agradable</b> Relación, Afiliación, Estima	<b>Deseo Voluntario de lograr el bien agradable</b> Auto-realización, Crecimiento, Auto-estima
Bien Útil		<b>Deseo Voluntario de recibir el bien agradable</b> Sostenimiento, Seguridad, Apoyo	<b>Deseo Voluntario de lograr el bien agradable</b> Competencia, Habilidad, Éxito

Figura 2.4. Definición de la motivación extrínseca moral basada en los tipos de bienes según Aristóteles

### Capítulo 3-. Las Motivaciones Intrínsecas Morales: Aspirar a Hacer lo que está bien

En este tercer capítulo se defiende que, junto a la aspiración universal de autorrealización (la motivación intrínseca del bien agradable), existe una motivación intrínseca del bien moral. Un deseo voluntario de 'lograr' bienes morales, de hacer bien las cosas por el mero hecho de hacerlas bien, de comportarse bien, de obrar bien como seres humanos. Esta motivación constituye un deseo universal de plenitud humana, de excelencia personal y perfeccionamiento moral, que es manifestación de nuestra dignidad humana. Un concepto que es complementario a la noción psicológica de autorrealización. Por ello, este capítulo propone expandir el 'mapa de las motivaciones' hacia el 'territorio' del bien moral, prácticamente inexplorado por la mayoría de las teorías clásicas de la motivación humana. Esto permitirá recuperar conceptos olvidados por parte de la literatura académica como los de la conciencia moral y el carácter de la persona. Además, permitirá distinguir la libertad física y psicológica de la libertad en sentido ético o moral.

	<b>Motivación Extrínseca</b> Recibir	<b>Motivación Intrínseca</b> Lograr
<b>Bien Moral</b> Nivel Ético	<b>Deseo voluntario de recibir el bien moral</b> Reputación, Admiración, Respeto	<b>Deseo voluntario de lograr el bien moral</b> Virtud, Excelencia, Bondad
<b>Bien Agradable</b> Nivel Psicológico	<b>Deseo voluntario de recibir el bien agradable</b> Relación, Afiliación, Estima	<b>Deseo voluntario de lograr el bien agradable</b> Auto-realización, Satisfacción, Auto-estima
<b>Bien Útil</b> Nivel Físico	<b>Deseo voluntario de recibir el bien útil</b> Sostenimiento, Seguridad, Apoyo	<b>Deseo voluntario de lograr el bien útil</b> Competencia, Habilidad, Éxito

Figura 3.1. Definición de la motivación intrínseca moral

#### Capítulo 4- Las Motivaciones Transcendentes: predisposición humana para dar

Algo que tienen en común la mayor parte de los enfoques de la motivación humana, y que hemos venido enseñando durante décadas, es que parten del supuesto implícito de que los seres humanos somos esencialmente egoístas. Como hemos visto en los capítulos anteriores del libro, según estas teorías, lo que nos impulsaría a obrar son básicamente dos tipos de motivaciones: el bien que esperamos 'recibir' (motivaciones extrínsecas) y el bien que deseamos 'lograr' (motivaciones intrínsecas). En este cuarto capítulo se expone que no solo el deseo de 'recibir' o de 'lograr', sino también el deseo de 'dar', es un motor común y universal del comportamiento humano, tal y como reflejan una y otra vez las investigaciones empíricas. Por este motivo, se incluye ahora la categoría de 'dar' en el 'mapa', y surgen entonces tres nuevos tipos de motivación: la motivación trascendente útil, el deseo voluntario de 'dar' el bien útil a los demás; la motivación trascendente agradable, o deseo voluntario de 'dar' el bien agradable; y la motivación trascendente moral, el deseo voluntario de 'dar' el bien moral, es decir, de actuar con buena intención con los demás, con benevolencia.

	<b>Motivación Extrínseca</b> Recibir	<b>Motivación Intrínseca</b> Lograr	<b>Motivación Transcendente</b> Dar
<b>Bien Moral</b> Ámbito Ético	Deseo voluntario de recibir el bien moral Reputación, Admiración, Respeto	Deseo Voluntario de lograr el bien moral Virtud, Excelencia, Bondad	<b>Deseo voluntario de dar el bien moral</b> Amabilidad, Comprensión, Bien
<b>Bien Agradable</b> Ámbito Psicológico	Deseo voluntario de recibir el bien agradable Relación, Afiliación, Estima	Deseo voluntario de lograr el bien agradable Auto-realización, Satisfacción, Auto-estima	Deseo voluntario de dar el bien agradable Compasión, Afecto, Cariño
<b>Bien Útil</b> Ámbito Físico	Deseo voluntario de recibir el bien útil Sostenimiento, Seguridad, Apoyo	Deseo voluntario de lograr el bien útil Competencia, Habilidad, Éxito	Deseo voluntario de dar el bien útil Asistencia, Ayuda, Servicio

Figura 4.4. Definición de la Motivación Transcendente Moral

## Capítulo 5 -. Las Motivaciones Espirituales: aspiración humana por los bienes más altos

Los estudios científicos ofrecen cada vez más evidencias de que, de manera más o menos consciente, las realidades de naturaleza espiritual afectan al comportamiento humano. Este quinto capítulo defiende el reconocimiento de la espiritualidad como una categoría legítima de motivaciones, necesidades o deseos humanos. Esta es la razón por la que se añaden ahora al 'mapa' las motivaciones de naturaleza espiritual: aquellas referidas a aspectos inmateriales o intangibles de la realidad humana que están relacionados con el misterio y con el sentido de la vida y la muerte. La motivación extrínseca espiritual se define entonces como el deseo voluntario de 'recibir' el bien espiritual (como es el caso de la sabiduría, el gozo y la paz del espíritu, la vida espiritual). La motivación intrínseca espiritual se entiende como el deseo voluntario de 'lograr' ese bien espiritual (la plenitud del espíritu o, en terminología de corte más religioso, la santidad). La motivación trascendente espiritual se referiría al deseo voluntario de 'dar' el bien espiritual a los demás, brindándoles paz y alegría de espíritu. Todas estas motivaciones son universales, y pueden ser entendidas en sentido religioso y no religioso.

	<b>Motivación Extrínseca</b> Recibir	<b>Motivación Intrínseca</b> Lograr	<b>Motivación Trascendente</b> Dar
<b>Bien Espiritual</b> Ámbito Sobrenatural	<b>Deseo voluntario de recibir el bien espiritual</b> Don, Regalo, Gracia	<b>Deseo Voluntario de lograr el bien espiritual</b> Santidad, Beatitud, Perfección	<b>Deseo voluntario de dar el bien espiritual</b> Santificación, Salvación, Bendición
<b>Bien Moral</b> Ámbito Ético	<b>Deseo voluntario de recibir el bien moral</b> Reputación, Admiración, Respeto	<b>Deseo Voluntario de lograr el bien moral</b> Virtud, Excelencia, Bondad	<b>Deseo voluntario de dar el bien moral</b> Amabilidad, Comprensión, Bien
<b>Bien Agradable</b> Ámbito Psicológico	<b>Deseo voluntario de recibir el bien agradable</b> Relación, Afiliación, Estima	<b>Deseo voluntario de lograr el bien agradable</b> Auto-realización, Satisfacción, Auto-estima	<b>Deseo voluntario de dar el bien agradable</b> Compasión, Afecto, Cariño
<b>Bien Útil</b> Ámbito Físico	<b>Deseo voluntario de recibir el bien útil</b> Sostenimiento, Seguridad, Apoyo	<b>Deseo voluntario de lograr el bien útil</b> Competencia, Habilidad, Éxito	<b>Deseo voluntario de dar el bien útil</b> Asistencia, Ayuda, Servicio

Figura 5.5. Definición de la Motivación Trascendente Espiritual

### Capítulo 6-. Las Motivaciones Religiosas: El Anhelado Humano por el Amor

Un tipo específico de motivaciones espirituales son las motivaciones religiosas. No todas las motivaciones espirituales son religiosas. Para dejar más clara esta distinción, en el mapa de las motivaciones humanas se incluyen las motivaciones religiosas entendidas en sentido estricto, como aquellas que reconocen explícitamente la existencia de Dios, con el que cabe una relación personal, como es el caso de las grandes religiones monoteístas. Por este motivo, este sexto capítulo se centra en las motivaciones que se refieren al deseo de relacionarse con ese Dios, de corresponder con amor al Amor divino, o lo que es lo mismo, de devolver bienes al que se concibe como el sumo Bien. En este contexto, la motivación religiosa útil se entiende como el deseo voluntario de 'devolver' el bien útil a Dios, el deseo de servirle. La motivación religiosa agradable, concebida como el deseo voluntario de 'devolver' el bien agradable a Dios, o el deseo de agradarle. La motivación religiosa moral, descrita como el deseo voluntario de 'devolver' a Dios el bien moral, de mostrarle el respeto que merece, o el deseo de adorarle. Y, finalmente, la motivación religiosa espiritual definida como el deseo voluntario de 'devolver' el bien espiritual a Dios, que se manifestaría en el deseo de alabarle, de darle gloria.

	<b>Motivación Extrínseca</b> Recibir	<b>Motivación Intrínseca</b> Lograr	<b>Motivación Transcendente</b> Dar	<b>Motivación Religiosa</b> Devolver
<b>Bien Espiritual</b> Ámbito Sobrenatural	<b>Deseo voluntario de recibir el bien espiritual</b> Don, Regalo, Gracia	<b>Deseo Voluntario de lograr el bien espiritual</b> Santidad, Beatitud, Perfección	<b>Deseo voluntario de dar el bien espiritual</b> Santificación, Salvación, Bendición	
<b>Bien Moral</b> Ámbito Ético	<b>Deseo voluntario de recibir el bien moral</b> Reputación, Admiración, Respeto	<b>Deseo Voluntario de lograr el bien moral</b> Virtud, Excelencia, Bondad	<b>Deseo voluntario de dar el bien moral</b> Amabilidad, Comprensión, Bien	<b>Deseo voluntario de devolver el bien a Dios</b>
<b>Bien Agradable</b> Ámbito Psicológico	<b>Deseo voluntario de recibir el bien agradable</b> Relación, Afiliación, Estima	<b>Deseo voluntario de lograr el bien agradable</b> Auto-realización, Satisfacción, Auto-estima	<b>Deseo voluntario de dar el bien agradable</b> Compasión, Afecto, Cariño	
<b>Bien Útil</b> Ámbito Físico	<b>Deseo voluntario de recibir el bien útil</b> Sostenimiento, Seguridad, Apoyo	<b>Deseo voluntario de lograr el bien útil</b> Competencia, Habilidad, Éxito	<b>Deseo voluntario de dar el bien útil</b> Asistencia, Ayuda, Servicio	

Figura 6.2. Definición de la Motivación Religiosa

Capítulo 7 -. Coordenadas del Mapa de las Motivaciones: La Lógica del Amor en las Organizaciones

Las motivaciones humanas en la vida y en el trabajo pueden resumirse en una sola expresión: la 'lógica del amor'. El amor, entendido como el deseo del bien, se presenta en este capítulo como el eje central que explicaría las motivaciones humanas. Todos necesitamos ser amados, amarnos a nosotros mismos, amar a los demás y, en el caso de los creyentes, devolver el amor a Dios. Cabría decir que en esto reside la felicidad humana, en el amor. Todo lo que nos mueve giraría en torno a la presencia o la ausencia del deseo del bien. Siguiendo esta 'lógica del amor', este capítulo explica que las cuatro columnas del mapa de las motivaciones reflejan precisamente ese deseo personal de recibir, lograr, dar y devolver el bien verdaderamente humano en el trabajo. Además, el capítulo explica las coordenadas que permiten interpretar el 'mapa de las motivaciones', según se lea en sentido vertical u horizontal. Distinguiendo el orden del amor en el plano vertical o jerárquico (los bienes superiores son más dignos de ser amados que los inferiores), y el orden del amor en el plano horizontal o relacional (los bienes más trascendentes son dignos de ser amados antes que los menos trascendentes).

COORDENADAS DEL MAPA

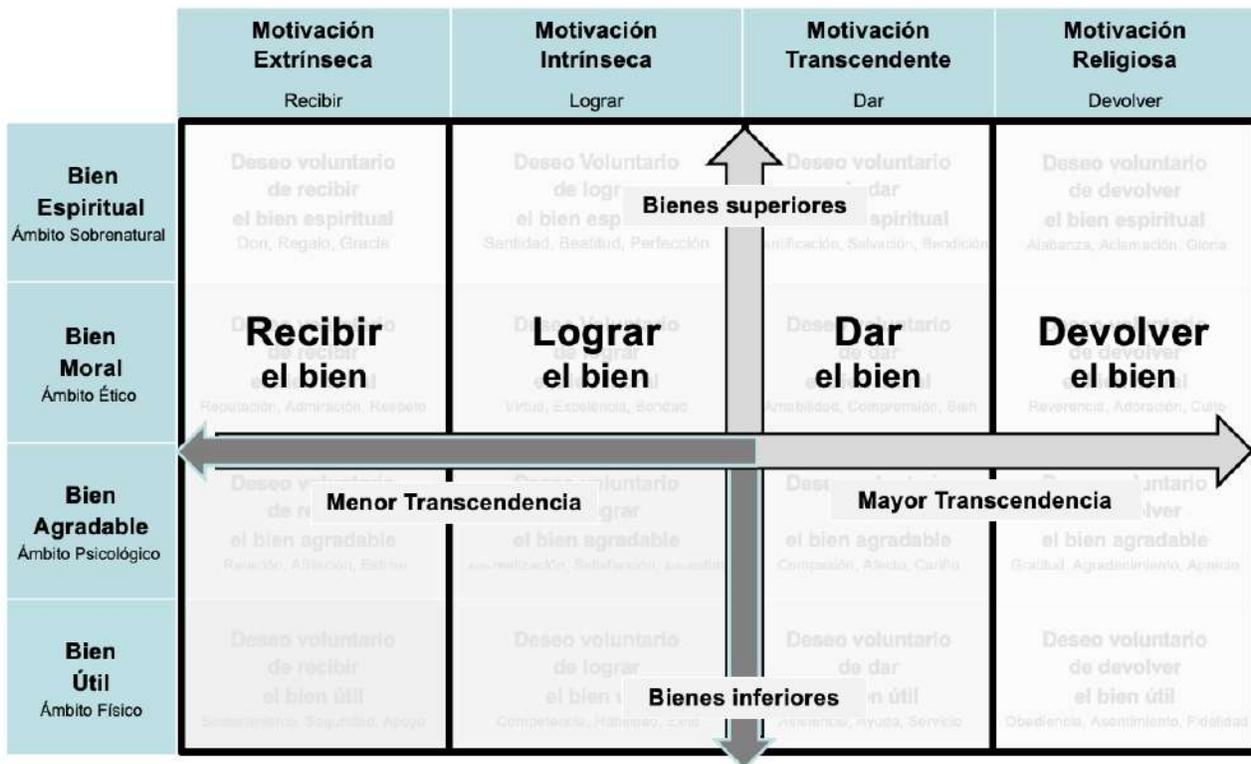


Figura 7.8. Coordenadas del Mapa de las Motivaciones: El Orden en el Amor

Capítulo 8 -. Brújula de las Motivaciones: En busca del sentido en el trabajo

Una vez descrita la lógica interna del 'mapa de las motivaciones' y sus 'coordenadas', en este octavo capítulo se presentan cuatro sentidos del trabajo, o modos de concebirlo, que se desprenden de la lectura del mapa, de izquierda a derecha, en forma de rectángulos concéntricos ascendentes. En plena sintonía con los hallazgos de la literatura especializada en torno al sentido del trabajo, éste puede ser percibido en función de los motivos que llevan a realizarlo como un empleo, como una profesión y como una vocación. Además, de la lectura jerárquica y ascendente del mapa, se desprende un cuarto sentido del trabajo entendido como vocación más elevada (o como una vocación divina, en el caso de los creyentes). De este modo, el trabajo se concibe como empleo cuando se busca satisfacer las motivaciones extrínsecas de bienes materiales. Cuando el trabajo es percibido como carrera, las motivaciones son el reconocimiento, el éxito o el logro y la competencia profesional. Cuando el trabajo se concibe como vocación, lo que mueve a realizarlo es la propia realización moral y la contribución a un propósito que nos trasciende: servir, agradar y hacer el bien. Finalmente, cuando el trabajo se concibe como respuesta a una llamada más alta, de naturaleza espiritual o divina en el caso de los creyentes, cabe hablar entonces de vocación más elevada o divina. Cada uno de estos cuatro sentidos del trabajo proporciona una 'brújula', un indicador, que facilita decidir en qué dirección moverse por el mapa, y la búsqueda constante de armonía entre vida y trabajo.

BRÚJULA

	Motivación Extrínseca Recibir	Motivación Intrínseca Lograr	Motivación Transcendente Dar	Motivación Religiosa Devolver
Bien Espiritual Ámbito Sobrenatural	Recibir <b>Gracia</b> de Dios	Lograr <b>Santidad</b> con la acción de Dios	Dar <b>Luz</b> a los demás	<b>El trabajo como VOCACIÓN DIVINA</b> Devolver <b>Gloria</b> a Dios
Bien Moral Ámbito Ético	Recibir <b>Respeto</b> de los demás	Lograr <b>Excelencia</b> con mis acciones	<b>El trabajo como VOCACIÓN</b> Dar <b>Bien</b> a los demás	Devolver <b>Adoración</b> a Dios
Bien Agradable Ámbito Psicológico	Recibir <b>Estima</b> de los demás	<b>El trabajo como CARRERA</b> Lograr <b>Competencia</b> con mis acciones	Dar <b>Alegría</b> a los demás	Devolver <b>Gratitud</b> a Dios
Bien Útil Ámbito Físico	<b>El trabajo como EMPLEO</b> Recibir <b>Apoyo</b> de los demás	Lograr <b>Competencia</b> con mis acciones	Dar <b>Servicio</b> a los demás	Devolver <b>Fidelidad</b> a Dios

Figura 8.7. En Busca de Equilibrio entre Trabajo y Vida. Una Brújula de las Motivaciones

Capítulo 9 -. La Hoja de Ruta de las Motivaciones: en busca de un mayor sentido del trabajo

Para lograr una mayor motivación en las organizaciones, y para encontrar así un mayor sentido al trabajo, este noveno y último capítulo propone una 'hoja de ruta', que consiste básicamente en pasar de la lógica del temor a la lógica del amor. Mientras que el temor o el miedo es una emoción negativa provocada por la posible e inevitable 'pérdida' de algún bien, el amor se relaciona con el deseo libre de 'alcanzar' algún bien. Por esta razón, el camino para crecer en motivación, y para encontrar así un mayor sentido al propio trabajo en las organizaciones, pasa por el deseo voluntario de buscar bienes humanos más elevados y trascendentes en el trabajo. Esto se concreta en procurar un mayor amor por el propio empleo, por la propia carrera, por la propia vocación entendida en sentido profesional, y por la propia vocación espiritual, o sobrenatural y divina, en el caso de los creyentes. Se trata de promover actitudes positivas de búsqueda de bienes más altos y trascendentes en el trabajo. Subrayar la actitud de reconocer el 'bien' que supone tener un empleo. Potenciar la actitud de la gratitud, la autenticidad y la humildad en el desarrollo de la propia carrera. Promover la actitud de responder a la propia vocación con sinceridad y responsabilidad, procurando obrar con generosidad, pasión y ejemplaridad. Y, por último, fomentar la actitud de responder con amor a la llamada universal a la felicidad y a la santidad, en el caso de los creyentes (al encuentro y la unión con Dios en el trabajo).

HOJA DE RUTA

	Motivación Extrínseca Recibir	Motivación Intrínseca Lograr	Motivación Transcendente Dar	Motivación Religiosa Devolver
<b>Bien Espiritual</b> Ámbito Sobrenatural	<b>Crecimiento Espiritual</b> <i>Recibiendo con Atención</i>	<i>Logrando con Docilidad</i>	<i>Dando con Dedicación</i>	<i>Devolviendo con Alegría y Paz a Dios</i>
<b>Bien Moral</b> Ámbito Ético	<b>Crecimiento Ético</b> <i>Recibiendo con Sabiduría</i>	<i>Logrando con Responsabilidad</i>	<i>Dando con Ejemplaridad</i>	<i>Devolviendo con Creciendo en amor con orden</i>
<b>Bien Agradable</b> Ámbito Psicológico	<b>Crecimiento Psicológico</b> <i>Recibiendo con Gratitud</i>	<i>Logrando con Sinceridad</i>	<i>Dando con Alegría</i>	<i>Devolviendo con Devoción</i>
<b>Bien Útil</b> Ámbito Físico	<b>Un EMPLEO con sentido</b> <i>Recibiendo con Sinceridad</i>	<i>Logrando con Humildad</i>	<i>Dando con Generosidad</i>	<i>Devolviendo con Fidelidad</i>

Figura 9.6. En Busca de Mayor Sentido del Trabajo. Una Hoja de Ruta de las Motivaciones

### Una Reflexión Final

Dos personas que trabajan en la misma organización, en el mismo departamento, con tareas y responsabilidades e incentivos similares, e incluso en el mismo despacho, y hasta compartiendo escritorio, pueden terminar teniendo sentidos muy distintos del trabajo. O lo que es lo mismo, pueden estar motivadas por razones muy dispares, y estar por tanto ubicadas en posiciones muy distintas en el 'mapa'. La razón: el sentido del trabajo depende esencialmente de cada persona, de aquello que persigue con su trabajo, de su actitud y del amor que pone en lo que hace.

En la medida en que decidamos movernos hacia arriba y a la derecha en el mapa de las motivaciones, seremos capaces de amar bienes superiores y más trascendentes en la vida y en el trabajo. Esto significa que necesitamos ser conscientes de nuestros amores y de nuestros temores para 'cambiarlos' y 'convertirlos' en una oportunidad de 'crecimiento' o de mejora (las tres Cs). Cuando se siente miedo o preocupación, es necesario entonces mirar más alto, pensar más a lo grande, en definitiva, tratar de amar más (ver Figura 9.6).

Si nos damos cuenta de que el sentido de nuestro trabajo se reduce al de un mero empleo, siempre podemos mejorar esta concepción fomentando la ilusión por desarrollar una buena carrera profesional, por crecer humanamente. Pero mejor aún si descubrimos además nuestra vocación y, para aquellos que tienen fe, si el trabajo se convierte en una ocasión para corresponder a la llamada universal a la felicidad y santidad personal, a crecer en amor a Dios, a los demás y a nosotros mismos.

Uno de los principales motivos que me llevó a escribir este libro fue el de ayudar a mucha gente. Desearía que las ideas que se recogen aquí ayudaran a muchas personas a encontrar un mayor sentido a su trabajo, tal y como me han ayudado a mí. Con ese propósito en mente, en el último capítulo se incluye la Figura 9.7, que muestra el contenido del libro desplegado en el propio mapa de las motivaciones.

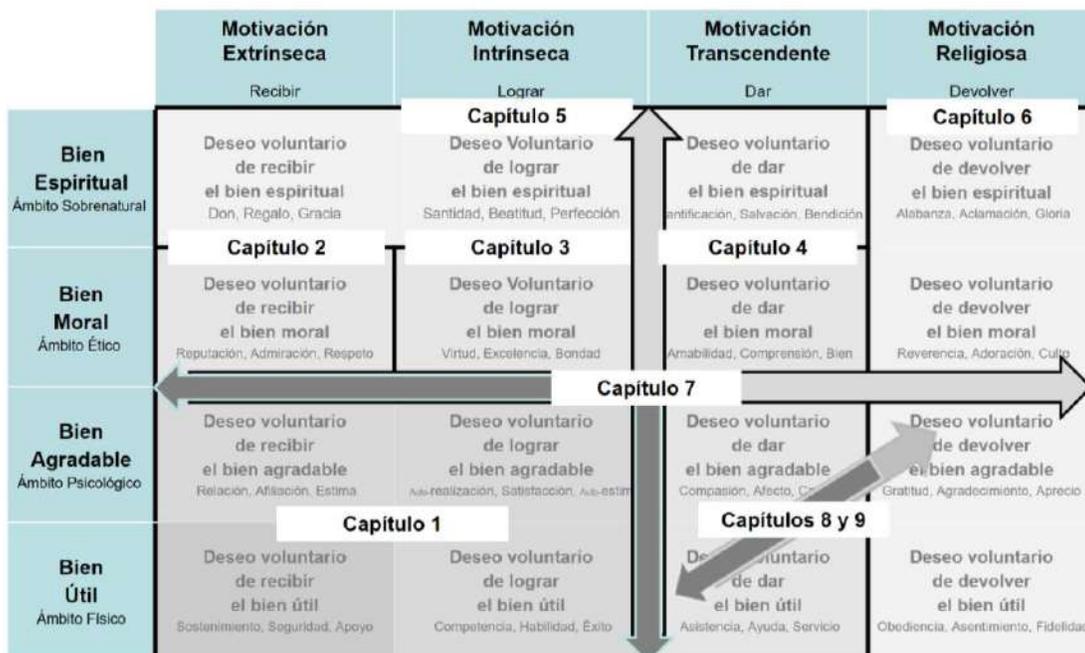


Figura 9.7. Contenido del libro: un "Mapa del Mapa"

## Sobre las organizaciones que apoyan este Programa de investigación y desarrollo

### Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones

El IECO es un Instituto académico afiliado a la Universitat de València que promueve la reflexión ética y el compromiso para mejorar la sociedad. Fomenta una visión de la dirección humanista de las organizaciones, que sitúan a las personas y a su responsabilidad moral en el centro de toda actividad. El propósito del Instituto es contribuir al bien común y, desde una visión holística de la persona, al desarrollo humano integral (*human flourishing*), promoviendo organizaciones e instituciones éticamente sanas.

### Abigail Adams Institute

El AAI es un Instituto académico independiente que ofrece educación humanista adicional a la comunidad intelectual de la universidad de Harvard. Fomenta el pensamiento crítico suscitando cuestiones de profundo interés humano, más allá de las disciplinas académicas. El AAI ofrece una gran variedad de actividades y programas formativos que incluye seminarios de verano para los estudiantes de Harvard y de otras universidades del área de Cambridge y Boston.

### The Human Flourishing Program

*The HFP at Harvard University* es un Instituto académico que tiene como objetivo estudiar y promover, desde las ciencias sociales cuantitativas, el desarrollo humano integral o *human flourishing*. Para ello desarrolla enfoques sistemáticos para la integración del conocimiento desde todas las disciplinas. Dicho objetivo se lleva a cabo mediante el estudio de temas que son relevantes para el desarrollo humano integral, como son la familia, la amistad, las virtudes, la comunidad, el trabajo, la belleza, el perdón, la religión, el propósito y o el sentido en la vida. El programa aspira a integrar este conocimiento de forma coherente, y a promover así el bienestar humano.



INSTITUTE FOR ETHICS  
IN COMMUNICATION  
AND ORGANIZATIONS



The Human Flourishing Program  
at Harvard University