

Jörg Lahmann

Un modelo  
con 14 herramientas  
y disciplinas para  
un equipo motivado

# La empresa motivada

Libros de Cabecera

# La empresa motivada

## Jörg Lahmann

¿A quién no le interesa que su empresa esté motivada? Solo las empresas motivadas consiguen metas exitosas.

Práctica e inteligente, esta obra es imprescindible para todo empresario o directivo al que preocupe la motivación de su equipo humano. El **Modelo de la empresa motivada** es una verdadera lección de *management*.

Comunicación, contratación, gestión de prioridades, recompensas, liderazgo, son algunos de los temas abordados por Jörg Lahmann.

Un auténtico libro de cabecera para crecer como directivo.

**«Jörg nos da con este libro un conjunto de herramientas y ejercicios súper prácticos y sencillos para ser mejor empresario y mejorar tu empresa. Muchas de ellas las hemos implementado con éxito en Habitissimo, ¡ojalá las hubiéramos tenido todas juntas a modo de manual!».**

Jordi Ber, cofundador de Habitissimo, emprendedor y *business angel*

**«Un mentor me dijo hace años, “Conor, si te levantas motivado todos los días los próximos 50 años, vas a tener un gran impacto en este mundo. Pero si en 5 o 10 años te despiertas sin esa motivación, no importa donde hayas llegado... vas a perderlo todo. Cuida la motivación.” Jörg Lahmann nos ayuda a cuidar nuestra motivación y la motivación de las buenas personas a nuestro alrededor».**

Conor Neill, professor de IESE Business School y presidente de Vistage en España

**«Gran libro para la gestión de personas. Pues sin motivación, no hay equipo. Escrito con claridad y sencillez».**

Eva Duran, CEO de Trades, Bioser y GSC

**«Una guía práctica que propone un excelente modelo para mejorar aquellos ámbitos de la gestión empresarial que impactan en la motivación de los equipos. Un libro repleto de ejercicios y referencias a reconocidos autores, con el fin de ahondar en un tema de gran impacto sobre el rendimiento de las organizaciones».**

Pau Valdés, CEO y cofundador Inboundcycle

Más información  
aquí:



IBIC: KJMB  
ISBN: 978-84-121394-0-2



**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

9 788412 139402

# **La empresa motivada**

Un modelo con 14 herramientas  
y disciplinas para un equipo  
motivado

**Jörg Lahmann**

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: diciembre de 2019

© 2019 Jörg Lahmann

© 2019 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

Dibujos del experimento de las velas por cortesía de Liam Lahmann

ISBN: 978-84-121394-0-2

eISBN: 978-84-121394-1-9

IBIC: KJMB

Depósito Legal: B 28954-2019

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prólogo</b>	7
<b>Introducción</b>	9
<b>Parte I: De qué hablamos cuando hablamos de motivación</b>	15
1. La desmotivación	17
2. La psicología de la motivación	31
3. La neurociencia de la motivación	55
<b>Parte II: El modelo de la empresa motivada</b>	63
4. Dotar de un porqué a la empresa	73
5. Definir y fijar los valores	79
6. Acotar bien el alcance de lo que hacemos	91
7. Apuntar a nuestra estrella polar	95
8. Definir el organigrama de responsabilidades	103
9. Utilizar la regla CDC en la selección de responsables	111
10. Cuidar al máximo el proceso de contratación	115
11. Ejercer un buen liderazgo	137
12. Saber gestionar las prioridades	151
13. Cuidar la formación	163
14. Comunicar mucho y bien	169
15. Gestionar el reconocimiento al trabajo bien hecho	179
16. Gestionar las recompensas a todas las personas de la empresa	187
17. Cuidar el entorno de trabajo	195
<b>Parte III: Por dónde empezar</b>	201
18. El iceberg de la motivación	205
19. Plan de acción	207
<b>A manera de conclusión</b>	219
<b>Bibliografía recomendada</b>	223
<b>Agradecimientos</b>	227

## Prólogo

Jörg Lahmann es de esa clase de personas que siempre querrías que jugara en tu equipo. Me refiero a ese tipo de jugadores que te dan seguridad y confianza en el campo, de los que siempre te puedes fiar y con los que te lo pasas muy bien. Lo digo, no solo porque conozco a Jörg desde hace muchos años y es un buen amigo, sino porque, de hecho, he compartido con Jörg el campo de juego. En muchas ocasiones hemos formado tándem en competiciones de *beach volley*, nuestro deporte favorito.

Todo esto vale tanto para el ámbito deportivo como para el profesional. Porque, además, durante años hemos compartido juntos experiencias, conocimientos y reflexiones sobre el mundo empresarial. Hemos pasado situaciones muy intensas, viviendo la locura de montar un *startup* desde cero. Un intercambio mutuo muy provechoso del que hemos aprendido mucho el uno del otro.

Uno de los aprendizajes de mi vida profesional, y lo compruebo cada día al frente de Cooltra, es que la motivación es muy importante para una empresa. Es uno de los factores cruciales del éxito. En Cooltra trabajamos a diario, y a conciencia, la motivación tanto intrínseca como extrínseca. Lo hacemos de forma activa a través de varias iniciativas complementarias. Por ejemplo: a través de *all-hands* meetings mensuales, en los que todas las personas de la empresa participan, promovemos un *employer branding* muy activo de la firma y defendemos activamente los valores de la compañía, potenciamos el *feedback* positivo y las promociones internas, damos la máxima autonomía a cada uno de los trabajadores, por ejemplo, creamos *miniemprendedores* en las más de 40 ciudades donde operamos, etcétera.

Gracias a estas iniciativas hemos podido montar una compañía con más de 1000 empleados en plantilla, un crecimiento sostenido de aproximadamente 70-80% año tras año y una cultura muy motivadora. Si eso es lo que tú estás buscando, conformar una empresa o un equipo de trabajo con personas verdadera-

mente motivadas para alcanzar el éxito, estoy seguro de que has dado con el libro adecuado.

Es un gran libro porque Jörg Lahmann sabe muy bien de lo que habla. Lo que cuenta aquí no es mera teoría, sino el fruto de su experiencia, de sus conocimientos y de su práctica profesional a ambos lados de la mesa, ya sea en su rol de empresario —dirigiendo y gestionando sus propios equipos—, como en su papel de consultor, dando asesoría y ayudando a otros empresarios que dirigen equipos de entre 8 y 300 empleados.

Yo tengo la suerte de ser una persona extrovertida y me encanta la presencia de las personas y poder motivarlas. Pero, aun así, reconozco que siempre es mejor hacerlo con una metodología. Aunque seas un motivador innato, igualmente es necesario seguir un método por dos razones. Primero, porque tu habilidad innata te permitirá tocar con facilidad algunas palancas, pero ni mucho menos todas las palancas que entran en juego y que activan la motivación. Y, en segundo lugar, porque es muy probable que tu influencia motivadora llegue solo a las personas más cercanas, con las que tienes un trato directo, y no a todas las que forman parte de la empresa.

Ya sea este tu caso o no, lo cierto es que para alcanzar la motivación es imprescindible seguir una metodología precisa. Y por eso quiero recomendarte fehacientemente la metodología que desarrolla Jörg Lahmann aquí, en su modelo de la empresa motivada. Jörg ha conseguido explicar su filosofía de manera muy clara, concisa y fácil de seguir. Yo he disfrutado mucho de Jörg a través de este libro de la metodología de la empresa motivada y la quiero aplicar en Cooltra para una mejora continua. El aprendizaje es un viaje hacia un futuro mejor y somos unos privilegiados de poder estar junto a Jörg, quien nos está guiando hacia una gestión empresarial mejorada.

**Timo Buete**fisch, fundador y CEO de Cooltra

# Introducción

Recuerdo como si fuera hoy el día en que asumí la dirección de mi empresa. Por entonces éramos treinta personas en plantilla y yo era el único responsable de ese equipo. Había tomado finalmente el timón. Estaba muy entusiasmado, pero también nervioso. Y claro, tenía un poco de miedo. Ya no tendría excusas. Si el rumbo se torcía, si las cosas no salían como esperaba, la culpa sería solo mía.

Hasta entonces había compartido todas las decisiones con una socia. Aquellos primeros seis años de la empresa habían sido años de una lucha continua. El arduo escenario de una negociación constante. Mi socia y yo teníamos concepciones muy diferentes sobre la gestión. Se trataba de dos estrategias empresariales enfrentadas. Todo eran diferencias, sobre qué dirección tomar, en qué países debíamos expandirnos y a qué velocidad, cuáles serían nuestros criterios de calidad, etc.

A partir de ese día podría tomar todas esas decisiones y desarrollar mis propias ideas con total autonomía. Recuerdo la ilusión con que le contaba todo esto a mi amigo Arne, también empresario, la noche anterior a asumir íntegramente la dirección de la empresa. Y también recuerdo los nervios, los temores y la inseguridad que sentía. Me enfrentaba a un gran desafío.

Al asumir ese reto comencé a interesarme por el tema de la motivación. ¿Qué es la motivación? ¿De dónde surge? ¿Cuáles son sus efectos? Y, sobre todo: ¿la motivación se puede generar? ¿Se puede multiplicar y propagar? O incluso, ¿qué hay que hacer para conservarla en forma, una vez conquistada? Ese tipo de preguntas eran las que me hacía por aquella época.

Han pasado diez años desde entonces y hasta hoy no he dejado de leer e investigar sobre motivación, de asistir a conferencias y escuchar *TED talks*. No he perdido la oportunidad de discutir sobre el tema con otros empresarios, de intercambiar opiniones



y estrategias. Y no pienso dejarlo, porque me ha sido de gran ayuda.

La motivación que experimenté al tomar finalmente las riendas de mi empresa fue mi punto de partida. Pero, a su vez, también noté un cambio drástico en mi vida personal y profesional al investigar sobre el tema, porque me di cuenta del enorme impacto que ha tenido la motivación en mi energía, en mis ganas de hacer y en los resultados, tanto en los míos como en los de mi entorno. En definitiva, me di cuenta del enorme impacto que ha tenido la motivación en mi felicidad y en la de mi empresa.

Y no oculto que me siento orgulloso de todo ello. Por eso hoy quiero compartir contigo, querido lector, todo lo que he aprendido sobre la motivación en estos años y también brindarte mi experiencia.

Samuel Johnson<sup>1</sup> decía que a menudo las personas no necesitan tantas instrucciones nuevas, sino que les recuerden lo que ya saben (*People need to be reminded more often than they need to be instructed*). Y a mí me toca recordarte que necesitas conocer el Modelo de empresa motivada, porque es un modelo que funciona y tú mismo lo puedes implementar en tu equipo.

En la primera parte de este libro encontrarás una breve y completa síntesis de los conocimientos básicos de *management*, sociología, economía, psicología, neurociencia, etc., para que comprendas cabalmente **de qué hablamos cuando hablamos de motivación**.

En la segunda parte, una explicación detallada del **modelo de empresa motivada**, con ejemplos y ejercicios, para que identifiques cada uno de los elementos que la componen y los factores externos e internos que entran en juego. A partir de breves ac-

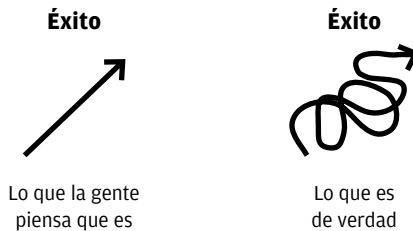
---

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Samuel\\_Johnson](https://en.wikipedia.org/wiki/Samuel_Johnson)

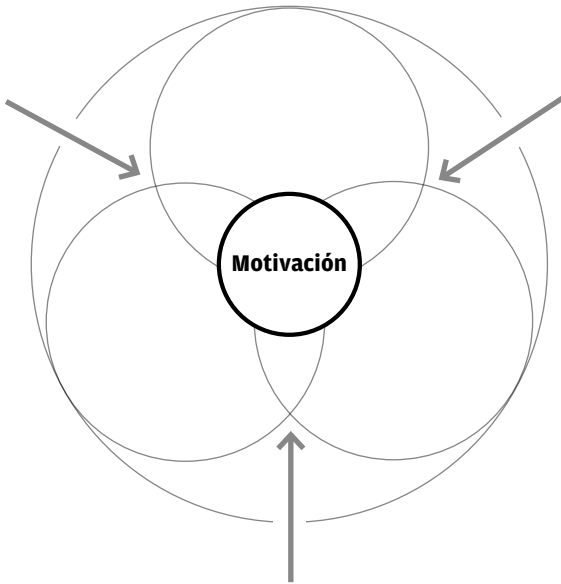
tividades y ejercicios sencillos podrás realizar un diagnóstico sobre la motivación de tu empresa o equipo de trabajo para saber dónde debes poner el foco y qué debes mejorar. Para ello, esta segunda parte te ofrecerá las estrategias y las herramientas necesarias y aprenderás cómo utilizarlas, mediante ejemplos y casos concretos.

Y, por último, en la tercera parte encontrarás una **guía o plan de acción** para que sepas por dónde debes comenzar, además de algunos métodos de autoevaluación para medir el progreso de tu empresa.

Piensa en la motivación como un plato delicioso e irresistible. Un plato que te hace disfrutar, pero del que te estás privando sin saber muy bien por qué. Tienes todos los ingredientes allí, en tu empresa, al alcance de tu mano. Solo tienes que aprender a combinarlos y a cocinar la motivación a fuego lento. Es sencillo, no se trata de cosas complejas, sin embargo verás que no resulta fácil cocinar en su punto el plato de la motivación. Aquí tienes la receta. ¡Espero que la disfrutes!



## El esquema básico de la motivación empresarial



Por ahora solo observa el gráfico e intenta retener el diseño en tu memoria. A medida que avances en la lectura, podrás ir comprendiendo de manera amena y sin demasiado esfuerzo qué representan esos tres círculos interrelacionados que se superponen en el centro, y también las tres flechas concéntricas que actúan desde fuera del diseño. Cuando completes tú mismo el gráfico comprenderás al dedillo el modelo de la empresa motivada. Y podrás aplicarlo a tu propia empresa o equipo de trabajo, con las modificaciones o adecuaciones que creas convenientes. Te aseguro que funciona, y lo digo por experiencia. No te prives de las ventajas de la motivación.

El libro que has comenzado a leer combina de manera fluida la parte teórica de los conceptos y las nociones, con la parte prác-

tica de su aplicación, a través de ejemplos, actividades de auto-evaluación y ejercicios concretos, especialmente en la segunda parte.

El orden en el que se introducen los elementos que componen **el modelo de la empresa motivada** sigue una secuencia lógica y de afinidad entre los conceptos y disciplinas para facilitar su comprensión. Sabrás en todo momento en qué parte del modelo te encuentras y, a medida que vayas completando el gráfico, comprenderás las disciplinas, al mismo tiempo que aprenderás a usar las herramientas de su aplicación. Y en la tercera parte ya encontrarás una guía práctica o plan de acción para que puedas implementar el modelo en tu propia empresa de la manera más eficaz y eficiente posible.

## El autor



**Jörg Lahmann**, nacido en Alemania en 1971, vive desde el 1997 en su ciudad de elección, Barcelona. Es licenciado en Ingeniería Civil por la TUHH en Hamburgo y AMP por ESADE y Wharton (Philadelphia). Es el primer EOS Implementer de España y Alemania. Colabora como profesor en Barcelona Activa. Ponente habitual en grupos de empresarios sobre gestión de empresas.

Después de haber trabajado tres años como ingeniero, lideró como CEO, a partir del 2002, su propia empresa de comercio electrónico, GowithOh. Llevó la empresa desde 2 personas hasta un equipo de más de 70, con una facturación de 20 millones y oficinas en 3 países.

Desde el 2017 asesora equipos directivos de Pymes en la gestión de la compañía, implementando la metodología *Entrepreneurial Operating System* (EOS). Ha colaborado con empresas de todos los sectores en España, Alemania y Suiza.

En su tiempo libre le encanta practicar deporte. Ha participado en múltiples competiciones de triatlón y medio ironman, y ha sido campeón de Catalunya de vóley-playa.

Síguele en [www.igostrategy.com](http://www.igostrategy.com) y escríbele en [jorg@igostrategy.com](mailto:jorg@igostrategy.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.