



## Motivación “a la carta”, el camino de la motivación externa a la motivación eterna

Despertar a las personas y hacerlas valiosas para la organización es el mayor reto que tienen los departamentos de Recursos Humanos de las empresas. Conseguir la confluencia entre las ilusiones de los empleados y las de la empresa y diseñar planes de motivación “a medida” es la clave hacia el éxito desde la que deben partir nuestros gerentes.

ENRIQUE DE MORA PÉREZ (Socio Director), MARCEL GALLI REGÁS (Socio Director)  
y CAROLINA MUÑOZ CARRERA (Consultora de RRHH), de Exceltia Soluciones Empresariales

**M**ar Mata es la subdirectora del departamento de administración de una gran empresa del sector alimentario ubicada en Barcelona. Trabaja en la empresa desde hace dieciocho años, de los que lleva doce en su cargo actual. Está instalada desde hace tiempo en zona de confort, lo que le hace ser excesivamente reactiva en su *modus operandi* profesional. De hecho, a sus

espaldas, sus propios colaboradores la llaman “Mar Mota”.

A diferencia de lo que sucede en su empresa, en su vida privada es percibida como una persona de extraordinario empuje, que asume con facilidad el papel de animadora y agitadora de cualquier reunión o evento. Por ejemplo, Mar es una apasionada del cine hindú, procedente de la factoría de sueños conocida como Bollywood, por lo que hace un par de años se empeñó – y consiguió – convencer al ayuntamiento de su distrito para que en un local municipal se organizaran periódicamente sesiones de cine hindú, convirtiendo cada pase en un festival de colores y sonidos que no tienen nada que envidiar a los que se celebran en Bombay o en Nueva Delhi. Éste es uno de los muchos ejemplos que han hecho merecedora a Mar en su entorno personal del cariñoso apelativo “Mar Mita”, por su continuo bullir y hervir de ideas.

¿Qué hace que una persona que en su vida particular es activa, dinámica, divertida y organiza lo que haga falta (viajes, fiestas, etc.) se convierta, al traspasar el umbral de su empresa, en una persona mustia, desganada, puramente reactiva?

¿Qué debe hacer la empresa (¿su jefe?, ¿el director de recursos humanos?, ¿el director

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** MORA PÉREZ, Enrique; GALLI REGÁS, Marcel y MUÑOZ CARRERA, Carolina. Carrera

**Título:** Motivación “a la carta”, el camino de la motivación externa a la motivación eterna.

**Fuente:** Capital Humano, N° 197, página 64. Marzo de 2006

**Resumen:** Desde hace algunos años, se asume que existen tres tipos de motivaciones que nos mueven a actuar: motivación externa o extrínseca, motivación interna o intrínseca y motivación trascendental. Los autores reflexionan sobre cómo las empresas podrían lograr en sus empleados una motivación “eterna”, es decir, una motivación que persista en el tiempo y que establezca un compromiso a largo plazo entre la organización y sus miembros. Parece que una motivación de estas características debería provenir sobretodo de la estimulación de la motivación interna y debería estar enfocada al cumplimiento de las necesidades y, especialmente, de las ilusiones de las personas de la organización. Para forjar esta motivación eterna será necesario que en la empresa se instaure la cultura de motivación “a la carta”, integrando y alineando las necesidades y expectativas de cada empleado con las de la organización.

**Descriptor:** Motivación/ Estimulación/ Crecimiento/ Dirección



general?) en la que trabaja Mar para que en su mundo laboral sea tan dinámica, activa y creativa como en su vida privada?

### **BASES NEUROFISIOLÓGICAS DE LA MOTIVACIÓN**

Según las últimas investigaciones sobre genética (publicadas en revistas tan prestigiosas como *Science y Nature*), el código genético humano coincide en un 98,7 por ciento con el del chimpancé. La diferencia del 1,3 por ciento, radica especialmente en el cerebro.

Parece claro que el cerebro humano no sólo duplica el tamaño del cerebro del chimpancé, sino que es mucho más evolucionado, permitiendo el desarrollo de funciones cognitivas superiores inalcanzables para los primates, como el lenguaje, la memoria, el aprendizaje y la percepción (por ejemplo, la apreciación de la belleza) y un mayor despliegue y complejidad de emociones y sentimientos como ira, alegría, tristeza o pasión.

Como consecuencia de la mayor evolución y sofisticación de nuestras funciones cognitivas y emocionales, los humanos presentamos patrones de comportamiento más complejos, que son causa directa de nuestro modo de razonamiento y de nuestra forma de gestionar las emociones.

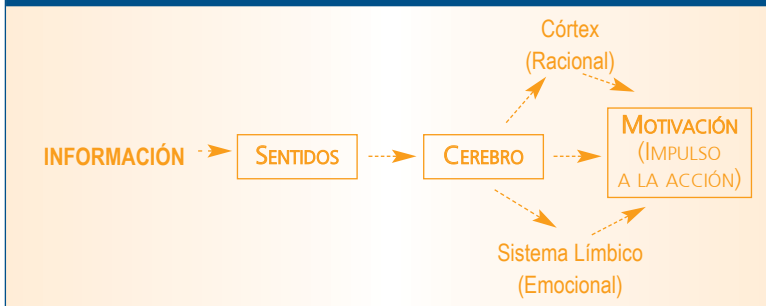
Según las investigaciones neurofisiológicas más avanzadas, nuestro comportamiento emocional es fruto de la interacción entre el córtex cerebral, las estructuras subcorticales y la periferia orgánica. El córtex crea una respuesta cognitiva (consciente) a la información periférica (de los sentidos), respuesta que es compatible y acorde con nuestras expectativas individuales y con nuestro contexto y circunstancias.

Las estructuras subcorticales relacionadas con las emociones conforman lo que se denomina Sistema Límbico, también llamado cerebro medio, que se encuentra inmediatamente debajo de la corteza cerebral y que comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo y la amígdala cerebral.

El Sistema Límbico también existe en las especies animales más desarrolladas, en una forma bastante más rudimentaria que en el hombre, pero permitiéndoles por lo menos

**Cuando “diseñamos” ilusiones – personales o profesionales–, en nuestro cerebro se activa de inmediato nuestro depósito energético, es decir nuestra motivación, que irá creciendo a medida que se engrandecen las posibilidades de que aquellas prosperen**

**GRÁFICO 1 > COMPORTAMIENTO EMOCIONAL  
E IMPULSOS MOTIVACIONALES**



FUENTE > Elaboración propia EXCELTA.

distinguir entre lo que les gusta o les disgusta, y desarrollar ciertas funciones afectivas, como inducir a las hembras a cuidar atentamente a sus crías, o promover la tendencia a desarrollar comportamientos lúdicos.

En el hombre, el sistema límbico es por tanto dónde se originan emociones y sentimientos y el que controla y determina el comportamiento emocional y los impulsos motivacionales (Ver gráfico 1).

Teniendo en cuenta estas evidencias neurofisiológicas, reflexionemos respecto a la motivación, como fuente de energía que dirige nuestra conducta hacia acciones específicas. ¿Qué es lo que hace que existan diferencias en cuanto a motivación entre los seres humanos? ¿Por qué en el desarrollo de actividades similares es frecuente encontrar personas motivadas y otras que no lo están en absoluto? ¿Por qué una misma persona puede estar muy comprometida en algunas acciones y nada comprometida en otras? ¿Por qué hay individuos aparentemente casi siempre motivados y otros que casi nunca lo están?

**MOTIVACIÓN**

El término "motivación" proviene del latín *movere* y se refiere a aquello que nos dirige

o impulsa hacia una acción en particular. Según la definición de Mitchell (1982), la motivación es el conjunto de procesos fisiológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.

El hecho de que las personas nos guíemos por motivaciones diferentes se debe a las distintas creencias o modelos que cada uno de nosotros tiene sobre el mundo. Dichas creencias actúan como sistema decodificador de la realidad, brindándonos interpretaciones determinadas e individuales. Esta subjetivización de la realidad es la que, frente a hechos concretos, nos hace desarrollar actitudes diferentes a las de otros individuos.

Estas creencias, adquiridas consciente o inconscientemente a lo largo de nuestro desarrollo y aprendizaje vital, son las que condicionan la manera que tenemos de afrontar y actuar ante las diferentes situaciones que nos depara el día a día. No es el objeto específico de estas reflexiones, pero aquellas personas que saben encajar las situaciones, por difíciles que sean, con actitudes más serenas y positivas suelen ser las que triunfan, precisamente por tener asumido que lo importante no es lo que ocurre sino cómo se enfrenta uno a lo que ocurre.

En las principales escuelas de negocio se explica desde hace años que existen tres tipos de motivación para trabajar:

- Motivación externa o extrínseca: las personas se mueven fundamentalmente por los incentivos externos para actuar, ya sea positivos (compensación económica, status, alabanzas) o negativos (castigos).
- Motivación interna o intrínseca: las personas se mueven no sólo por lo que esperan recibir del entorno si no también por lo que esperan modificarse interiormente (por ejemplo, el interés por aprender, o por disfrutar).
- Motivación trascendente: las personas se mueven por los efectos de sus acciones en el entorno (ayuda a un compañero, buen servicio al cliente, ayudar a la propia empresa "por llevar muy puesta la camiseta", ...)

En general, nadie se mueve exclusivamente por un solo tipo de motivación, sino que lo

Para poder conocer de verdad cómo son y cómo piensan los empleados – o las personas en general – existe una técnica muy simple pero poco utilizada: *Preguntar y Escuchar*, lo que nos descubrirá realmente cuáles son sus necesidades

normal es que en cualquier persona estén presentes estos tres tipos de motivación. No obstante, en lo que podríamos llamar “mix” motivacional, el peso específico de los tres tipos de motivación puede variar enormemente. Existen personas con un mix motivacional de mayor calidad (peso elevado de motivación interna y trascendental) o de menor calidad (excesivo peso de la motivación externa).

En el ámbito empresarial, aquellos empleados que tienen su “mix” motivacional más descompensado hacia la motivación externa son los más propensos a caer en la desmotivación. La motivación externa es como el carburante de un motor, necesita ser repuesto (por terceros) con determinada periodicidad. En cambio, aquellos empleados que actúan por motivación interna y trascendental suelen disfrutar y comprometerse con sus responsabilidades, por lo que acostumbra a ser inmunes a desmotivaciones repentinas y profundas por generar ellos mismos su propia fuente de alimentación.

Para poder actuar – en un sentido positivo – sobre la motivación de los empleados, un paso imprescindible es saber cómo piensan y averiguar cuáles son las creencias o modelos vitales que se encuentran detrás de actitudes negativas o anómalas. Al conocer el código básico de creencias de un empleado, los directivos responsables (el jefe del departamento, recursos humanos, el compañero,...) podrán entender adecuadamente determinados comportamientos, y ayudarles a asumir o resolver situaciones concretas.

Para poder conocer de verdad cómo son y cómo piensan los empleados – o las personas en general – existe una técnica muy simple pero poco utilizada: PREGUNTAR (y ESCUCHAR) para saber realmente cuáles son sus necesidades. Por supuesto, en dicha situación debemos abandonar los prejuicios y presuposiciones respecto a lo que quieren y lo que les motiva o desmotiva, es decir no creer que sus actitudes son fruto de recorridos mentales similares a los nuestros, error



## La dirección de una empresa tiene responsabilidad en la motivación de los empleados, pero no debemos restar importancia al papel que juega cada individuo para conseguir la automotivación

muy común al analizar el comportamiento de otras personas.

Estamos asumiendo que la dirección de una empresa tiene responsabilidad en la motivación de los empleados, pero no debemos restar importancia al papel que juega cada individuo para conseguir la auto-motivación. Autores como Stephen Lundin afirman que nadie tiene realmente poder para motivar a otra persona. Desde la dirección (general, de recursos humanos, de departamento,...) se puede inspirar y persuadir pero la motivación es una elección personal, que empieza por uno mismo.

De hecho, en su celeberrimo libro "Fish", Lundin nos habla precisamente del poder que tenemos cada uno para elegir nuestra forma de vida en casa y en el trabajo. No obstante, considera vital el papel de un líder, que "libere" la energía necesaria para que sus colaboradores se comprometan con una visión común y que contribuya a crear el clima propicio para la auto-motivación.

La actitud de las personas, por tanto, es un factor determinante en lo que se refiere a motivación. Jan Carlzon, expresidente de la aerolínea SAS, solía explicar la siguiente historia: Dos canteros estaban picando unos bloques de granito. Un visitante les preguntó qué hacían. El primer cantero, de aspecto desaliñado, refunfuñó: "estoy cortando esta maldita piedra en bloques". El segundo replicó: "estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral".

Esta simple historia evidencia dos actitudes contrapuestas ante el trabajo y ante la vida. Hay personas que, como el cantero desmotivado, se mueven por motivación básicamente externa y que sólo ven el trabajo como una herramienta para obtener recompensas, mientras que otras, como el cantero motivado, asumen que pueden vivir una vida mejor en el trabajo haciendo de éste una recompensa en

si mismo (motivación interna), además de las recompensas puramente materiales.

Lundin también reflexiona sobre como los empleados desmotivados se convierten en una amenaza para la atmósfera del trabajo, porque, frecuentemente, con su resistencia intentan romper la energía / motivación existente. A menudo, los empleados desmotivados se quejan amargamente de su situación y esgrimen frente al mundo – y, lo que es peor, frente a sus compañeros – argumentos para expresar que su falta de motivación es culpa de ese ente llamado "empresa" y en ningún caso de ellos mismos. Aparte de hablar, no hacen mucho más para resolver su situación, porque suelen considerar que esta debe ser resuelta por otros ("la empresa"), es decir, del mismo modo que buscan la motivación fuera de ellos (motivación externa), asumen que la responsabilidad también se queda fuera. Desde luego, con este tipo de empleados la salida más segura es, como propone Lundin, invitarles a abandonar la empresa.

Si estimular y encauzar la energía – es decir, lograr la motivación - de una sola persona ya es una tarea ardua, podemos imaginar la dificultad de conseguir la motivación de toda una organización, ya que cada componente de la plantilla tiene sus propias creencias y necesidades.

### MÁS ALLÁ DE LA MOTIVACIÓN, LA ILUSIÓN

Antiguamente, el concepto "ilusión" sólo tenía connotaciones negativas (significaba fruto de la imaginación, algo imposible de alcanzar, es decir algo propio de *ilusos*); pero a principios del siglo XIX adquirió un sentido positivo, pasando a significar algo que es posible alcanzar y que si es así nos brinda felicidad y satisfacción.

Las ilusiones suelen ser de entrada deseos o sueños individuales, pero, dado que vivimos en sociedad, para que empiecen a recorrer el largo y sinuoso camino que las transforme en realidades, generalmente requerimos que sean compartidas con otras personas de nuestro entorno profesional o personal. Compartir una ilusión con alguien de confianza (¡elijámoslo bien!) es una excelente forma de validar sus posibilidades de llegar a buen término.





Asimismo, compartir la ilusión – es decir, explicarla coherente y convincentemente – se convierte en un paso fundamental cuando consideramos que su desarrollo sólo puede llevarse a cabo por un grupo de personas. En este caso, es necesario, por tanto, que las ilusiones de unos encajen con las de otros, estableciendo las sinergias oportunas. Por ejemplo, cuando un emprendedor armado de una buena idea de negocio se topa con un capitalista dispuesto a apoyarle se engrandece su ilusión. En cambio, si sólo encuentra a posibles capitalistas reacios a apoyarle, sus ilusiones se desvanecerán.

Cuando “diseñamos” ilusiones – personales o profesionales -, en nuestro cerebro se activa de inmediato nuestro depósito energético, es decir nuestra motivación, que irá creciendo a medida que se engrandecen las posibilidades de que aquellas prosperen.

Sin duda alguna, las ilusiones mueven a las personas, por lo que también deberían mover a las organizaciones, a las sociedades y al mundo en general. Quizás sería conveniente el hacer una campaña publicitaria institucional en que se enfatizara el poder de la Ilusión... ¿Se imaginan una mega campaña publicitaria promocionando la “M” de motivación, o incluso mejor, la “I” de Ilusión?. No sabemos si algo así sería viable, por lo que de momento nos seguiremos conformando con la ilusión de todos los días, que, a cambio de una modesta contribución, nos ofrece una compañía con visión de negocio.

### **MOTIVACIÓN, ILUSIÓN Y EMPRESA**

Las organizaciones empresariales y sus miembros deberían regirse siempre por ilusiones. De hecho, algunas (pocas) empresas ya lo entienden así (aunque llamen “visión” u “objetivos” a las ilusiones).

La clave es que las ilusiones de la empresa encajen con las de sus empleados. El

alineamiento de ilusiones permitirá que los empleados “remen” todos en la misma dirección, y que ésta sea la que le interesa a la empresa. El alineamiento de ilusiones (de empresa y empleados) permitirá el beneficio mutuo de las dos partes: a una organización le interesa un empleado en la medida en que éste colabore activamente en la consecución de los objetivos empresariales y a un empleado le interesa permanecer en la organización si ésta le permite satisfacer sus necesidades y expectativas.

Una empresa inteligente es consciente de que cada empleado tiene una serie de ilusiones profesionales que la dirección deberá saber gestionar de manera adecuada si quiere conseguir un mayor compromiso por parte de éste a la vez que una mayor contribución en su lugar de trabajo.

Según José Manuel Gil-Vegas, profesor de la Universidad de Deusto, gestionar una empresa es gestionar emociones, por lo que los directivos deben estar preparados para ello y aprender a hacerlo de forma adecuada si quieren que los empleados estén motivados. Gil-Vegas anima a los directivos a formular dos simples pero demoledoras preguntas a los empleados:

- ¿Te sientes satisfecho y realizado en tu trabajo?
- ¿Crees que estás aportando a la organización que te contrató todo lo que eres capaz?

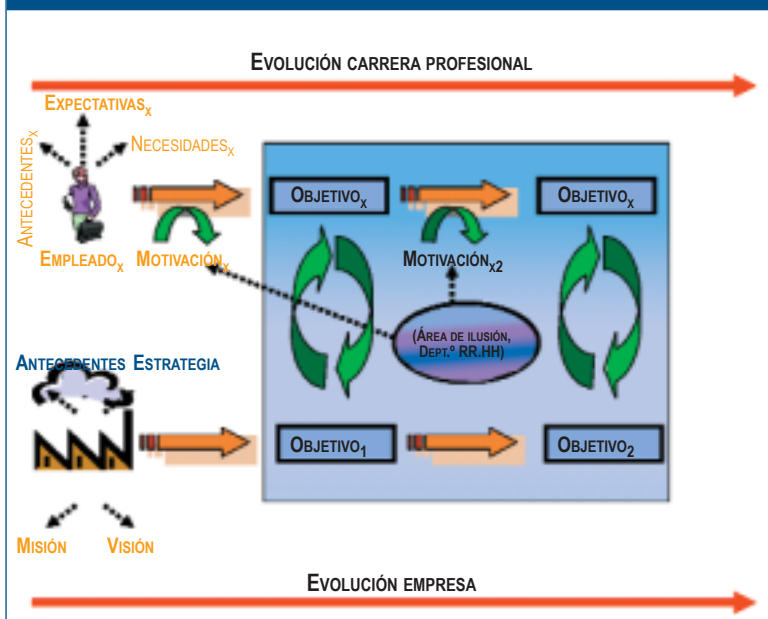
Son preguntas que muchos directivos jamás se atreverán a plantear, por el temor a recibir el impacto de la evidencia de la insatisfacción, y seguirán practicando la política del avestruz o de la huida hacia adelante. A menudo, la falta de interés por la motivación de los empleados es en éstos un factor adicional de desmotivación.

Los directivos y empleados de cualquier empresa necesitan sentirse apreciados y que se reconozcan sus logros. Dolan da a la dirección algunas recomendaciones al respecto:

- Adecuar la recompensa a las personas
- Adecuar el premio a lo logrado
- Ser oportuno y concreto

**Gestionar una empresa es gestionar emociones,  
por lo que los directivos deben estar preparados  
para ello y aprender a hacerlo de forma adecuada**

**GRÁFICO 2 > MOTIVACIÓN “A LA CARTA”.  
OBJETIVOS PERSONALES Y DE PUESTO ALINEADOS CON LA EMPRESA**



FUENTE > Elaboración propia EXCELTA.

- Ser coherentes con los valores y estrategia de la organización
- No utilizar incentivos generalizados
- Involucrar a los empleados en la elaboración de programas de recompensa

Recuperemos la dualidad motivacional que manifiesta Mar Mata en los terrenos personal y profesional. ¿Qué provoca que una misma persona tenga una actitud proactiva y positiva en el plano personal y una actitud reactiva y más bien negativa en el plano profesional? ¿Qué debemos hacer para que Mar cambie su comportamiento en el plano empresarial? Probablemente, la solución pasa por brindarle opciones de ilusión o, por así decirlo, darle la posibilidad de desarrollar en la empresa el equivalente a sus festivales de Bollywood.

¿Cómo? Del mismo modo que desde hace algunos años se ha empezado a implantar la “retribución a la carta”, y, recientemente, ha arrancado en algunas empresas avanzadas la “formación a la carta”, proponemos que las empresas se planteen también el diseño y ejecución de programas rigurosos de “motivación a la carta”, es decir programas a la medida de cada empleado que tengan en cuenta sus sensibilidades, sus ob-

jetivos (profesionales) y sus necesidades (retributivas, formativas, de conciliación de vida laboral y vida personal,....).

La “motivación a la carta” deberá tener en cuenta que las motivaciones individuales son cambiantes y evolucionan en función de la edad y de las circunstancias (por ejemplo, no nos mueven las mismas cosas a los treinta que a los cincuenta años, o en el puesto de Jefe de Producto que en el puesto de Director General). Por tanto, los planes motivacionales deberán ser elaborados con rigor, a partir de la interacción con cada empleado (¿a qué aspiras?, ¿cuáles son tus principales sueños?,...), reflejando el contexto, peculiaridades y deseos (de pertenencia, de poder, de afiliación, de reconocimiento,...) de cada individuo.

Es fácil teorizar, y es difícil llevar las ideas a la práctica. Por ello, la apuesta por la “motivación a la carta” debería realizarse de forma gradual – quizá partiendo de alguna experiencia piloto -, preferiblemente por niveles organizativos, y, de entrada, centrándose en los profesionales con mayor potencial. Una metodología de “motivación a la carta” será mucho más susceptible de tener éxito en empleados con un “mix” motivacional favorable, que suelen ser aquellos en que se concentra el mayor talento y potencial de desarrollo, que en los que se rigen por motivaciones externas (que, por la salud de la empresa, es preferible que sean contados).

Creando un sistema de “motivación a la carta”, que acabe abarcando a los diferentes empleados de la organización, conseguiremos desarrollar las ilusiones y el mundo de posibilidades tanto de las personas como de la empresa. Se trata de hacer compatibles los objetivos de la empresa con las posibilidades de desarrollo de sus empleados (Ver gráfico 2).

Dada la importancia de la ilusión en la organización, quizás sería conveniente que en el departamento de recursos humanos (¿no sería mejor llamarlo de Personas?), del mismo modo que existen áreas de Compensación, Desarrollo, Selección, etc, se añadiera un área más, el área de Ilusión, encargado de gestionar las ilusiones de los empleados, buscando siempre su alineamiento con los objetivos (ilusiones) empresariales o corporativas. El área de Ilusión sería el encargado

de pulsar continuamente el nivel motivacional de los empleados y de crear e implementar los programas de "motivación a la carta".

Un sistema adecuado y riguroso de "motivación a la carta" podría lograr algo extraordinariamente difícil, que los directivos y empleados en general adquieran con la empresa un compromiso de largo plazo, lo que podríamos denominar la *motivación eterna*, algo así como el elixir de la eterna ilusión. Para ello, no sólo es necesaria la cultura de motivación a la carta sino también que ésta se encuadre en un marco empresarial de coherencia (es decir, que la dirección haga lo que predica en sus valores y mensajes clave) y de credibilidad.

Ese compromiso de largo plazo con una empresa que nos permitimos la licencia de denominar "motivación eterna" – lo cual no impide, por supuesto, algo tan legítimo como el cambio de trabajo – es especialmente fomentable, a través de los pertinentes planes de "motivación a la carta", en personas cuyo "mix" motivacional se compone en un grado elevado de motivación interna (y trascendental).

A continuación, damos algunas pistas de dónde – más allá de la retribución – pueden estar algunas claves que, integradas en planes de "motivación a la carta", pueden ayudar a fomentar la motivación interna y dirigir a los empleados hacia la "motivación eterna":

- Aprecio y reconocimiento
- Hacerles creer en sus propias posibilidades anulando o minimizando sus miedos ("efecto Pigmalión")
- Establecer pequeños hitos intermedios para que perciban que están avanzando hacia objetivos más ambiciosos, es decir sentir que el éxito está a su alcance
- Formación a medida, evolucionando en paralelo a las responsabilidades
- Flexibilidad (ejemplo: jornada intensiva en verano)
- Visibilidad interna (por ejemplo, participando en comités interdepartamentales) y externa



- Promoción interna
- Y hasta allí dónde llegue su imaginación, al fin y al cabo lo que motiva es ser feliz

## CONCLUSIONES

En resumen, los principales aspectos de estas reflexiones y teorías se pueden sintetizar en cinco puntos:

- Gestionar una empresa significa gestionar emociones e ilusiones
- La dirección, en un marco general de coherencia y credibilidad, debe crear un clima de energía positiva, que propicie la automotivación
- La dirección también debe perseguir el alineamiento entre las ilusiones de los empleados y las de la empresa
- En esas condiciones, el área de recursos humanos – de la mano de la dirección general – podrá diseñar programas de motivación a la medida de cada empleado (por lo menos, de los directivos y empleados con mayor potencial)
- La implantación de los planes de "motivación a la carta", estimulando aspectos relacionados con la motivación interna y trascendental puede ser el camino para lograr el difícil reto de la *motivación eterna*▲

## BIBLIOGRAFÍA

- G. J. Ballone. "Neurofisiología de las emociones" - Psiquiatría General, 2002
- José Manuel Gil Vegas. "Gestionar una empresa es gestionar emociones". Universidad de Deusto-San Sebastián.
- Simón I. Dolan, Irene Martín, Eduardo Soto. " Los diez mandamientos para la dirección de personas". Ediciones Gestión 2000. 2004.
- José Antonio Marina. "La inteligencia fracasada". Editorial Anagrama. 2004
- José Ramón Pin. "¿Qué cosa es eso que llamamos la "Ciencia de la Motivación Humana en el Trabajo?", IESE, 2003.
- Stephen Lundin. "Fish". 2001
- Manuel del Pozo. "La falacia de sentirse motivado". Expansión y Empleo. Junio 2004.