Los tres ingredientes de la verdadera motivación

¿Trabajas por dinero, para autorrealizarte o para mejorar el mundo? El antiguo director general del IESE, Juan Antonio Pérez López, aseguraba que la motivación auténtica necesita los tres ingredientes a la vez.

6 de mayo de 2022

Por Gabriel Ginebra

©IESE Business School

Juan Antonio Pérez López, director general del IESE entre 1978 y 1984, de cuya muerte se cumplen 25 años, subrayaba ya en los ochenta el valor del propósito —reconocido cada vez más como el gran motor de las empresas de éxito— para motivar a los empleados y conseguir, no que trabajen, sino que quieran trabajar. Es lo que denominaba motivación transcendente, que se complementa con la económica (motivación extrínseca) y de autorrealización (motivación intrínseca).

A veces, se tiende a interpretar esa tripleta motivacional de Pérez López como si de un corte de helado se tratara, con capas perfectamente delimitadas. En realidad, los tres sabores se mezclan y, aunque pueden distinguirse, no pueden separarse sin que todo se rompa.

Veamos como líderes de distintos ámbitos expresan estas tres motivaciones.

El valor del dinero

"Muy malo debe ser el trabajo cuando nos pagan para que lo hagamos", reza el chiste. En realidad, recibir dinero es algo necesario para el empleado. Pero no como quién recibe un regalo inmerecido. Lo sabe bien el zaragozano Cristóbal Colón, un psiquiatra en lucha por la inserción social de personas con diversidad funcional que, tras varias tentativas, descubrió la necesidad de adoptar una visión integral de la motivación laboral.

Para el psiquiatra: "Mis enfermos habían caído en un agujero profundo y habían perdido la autoestima: para los demás eran tontos o locos. Yo había comprobado que la única forma de recuperarlos era que volvieran a creer en sí mismos. Y solo había un medio: el trabajo".

Colón se dio cuenta de que, sin un salario serio, los enfermos mentales en riesgo de exclusión a los que trataba no ganarían autoestima ni encontrarían una motivación auténtica para hacer su trabajo. Por ello, fundó la cooperativa agrícola La Fageda, que fabrica yogures de calidad y compite con las grandes del sector, como Danone o Nestlé.

Ganar un salario y contribuir a la economía familiar, motiva más —a diferencia de ser objeto de caridad— aunque se obtenga una cantidad menor. Es decir, que motiva recibir un salario, no tanto el monto en sí.

Un ejemplo de que la cantidad del dinero no hace la motivación lo encontramos en el fútbol. Así lo cree Marta Tejedor, la primera entrenadora femenina de fútbol profesional de España y entrenadora de la selección femenina de fútbol de Chile y Perú. En su opinión, los futbolistas "trabajan mucho menos que otros profesionales deportistas. Gimnastas, nadadores o incluso tenistas soportan más sacrificios, entrenamientos más duros y prolongados y más horas de estudio y dedicación. Y casi siempre por menos dinero". Los que más ganan menos motivados están.

©IESE Business School

Autorrealización y exigencia

En realidad, una parte importante de la motivación consiste en esa sensación de crecer, de saber hacer cada vez más cosas, o las mismas, pero cada vez mejor. El aburrimiento surge de este aprendizaje operativo que lleva a sentir lo que antes era un reto como algo rutinario.

En este sentido, Tejedor afirma que a los futbolistas masculinos de los primeros clubes les falta exigencia: "Hemos endiosado a jugadores que crecen malcriados y consentidos".

Es decir, pagando mucho y exigiendo poco, echamos de menos algo más de motivación. En cambio, cree que, en el terreno de juego, las mujeres "con salarios mucho más bajos" son mejores que sus compañeros masculinos en cuanto a "su motivación, su espíritu de trabajo y sacrificio".

Las personas, cuando se les exige de forma razonable, aprenden. A medio plazo, están más satisfechas que las que hacen siempre lo mismo. Le encuentran una motivación intrínseca a su trabajo.

Si aprendes y te gusta, trabajar puede ser una retribución en sí misma.

Esa motivación intrínseca puede provenir del gusto por el contenido de trabajo o por el entorno humano en que se realiza. Deriva del aprendizaje, de la sensación de importancia o de cualquier otro factor que hace el trabajo en sí interesante.

Por eso, Tejedor lamenta que no se exija más a los jugadores profesionales de fútbol. "Podrían mejorar", asegura. "Sin exigirles más desgaste físico, deberían dedicar muchas más horas a limar errores con vídeos, psicólogos deportivos, estudios tácticos, concentración...". No es de recibo que no sepan controlar su temperamento y sean expulsados, perjudicando gravemente a sus equipos.

Lo comparte el entrenador de básquet Aíto García Reneses, que recomienda "exigir al equipo un poco más de lo que puede dar". A él, la fórmula le ha funcionado: suma una docena de títulos de Liga y otros triunfos. En los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, donde fue como seleccionador español, su equipo se llevó la plata.

García Reneses apuesta por que haya una ligera distancia entre lo que el empleado sabe y lo que se le exige. Si dibujamos un círculo que comprende nuestra zona de confort y lo rodeamos con el de lo exigible "que es subjetivo y depende del empleado y su supervisor" deberíamos situar la exigencia justo en el extremo exterior de la frontera: en la zona de aprendizaje.

Cuando nos exigen menos de lo que podemos hacer, ese círculo subjetivo tiende a reducirse.

©IESE Business School

Y las personas que no aumentan su competencia tienden a sentirse más exigidas e insatisfechas. En cambio, si nos exigen más de lo que estamos haciendo, el círculo tiende a ampliarse.

García Reneses subraya la importancia de mejorar a propósito del exjugador catalán de la NBA Pau Gasol, que entrenaba a las siete de la mañana antes de acudir a sus clases de Medicina: "Es importante trabajar técnica, físicamente y mejorar intelectualmente. Muchos jugadores no valoran esto, pero es muy importante". También tiene consejos para entrenadores, señalando que a un Gasol adolescente se le enseñaba a "jugar en cualquier parte del campo. No como muchos entrenadores hacen, que a los jugadores altos solo les enseñan a estar cerca de la canasta".

Ese afán de mejora es especialmente importante en el ámbito de la competición, porque "no ganan todos los equipos que quieren", apunta García Reneses. Lo importante es luchar "por conseguir un objetivo y mejorar cada día. Si el equipo cree en lo que está haciendo, lo hace con ilusión y entrega", asevera.

El sentido del trabajo

En realidad, tampoco la dimensión intrínseca da una explicación suficiente de la motivación para trabajar. Hay que recalar todavía en la motivación trascendente introducida por Pérez López.

La motivación trascendente sería el impulso de llevar a cabo una tarea por las buenas consecuencias que esa acción tiene sobre terceras personas. No nos referimos a cuestiones filosóficas del más allá, sino a los efectos más inmediatos y duraderos de nuestra acción en el momento en el que vivimos.

Es algo que puede vivirse en todos los ámbitos. Para un profesor o un escritor, la motivación trascendente es que el otro aprenda. Para un médico, que el enfermo se cure.

Para Tejedor, es un padre que le agradece haber permitido a su hija tener referentes para lograr ser una gran jugadora profesional de fútbol: "Inspirar a las personas es mucho más trascendente que ganar trofeos", sentencia.

También lo viven así los empleados de La Fageda. Como explica su director general: "Forman parte de un proyecto y tienen un sentido, y no hablo de terapias. Estamos en primera jugando contra Nestlé y la Danone y les hacemos pupa. Yo les digo a sus directivos que no queremos crecer por crecer como hacen ellos: si no es para servir a la gente, no queremos ganar más".

©IESE Business School

Un trío consistente

Así, ninguna de las tres perspectivas se sostiene por si sola. Tampoco son dimensiones rivales, sino que se deben potenciar una a la otra. Ganar dinero, hacer algo que nos gusta hacer y que le sirva a un tercero son elementos indispensables para la autoestima del trabajador. Si falla alguna de las tres, el trabajo carece de sentido.

Cuando sentimos que contribuimos de algún modo a mejorar el mundo, nuestra propia autorrealización y el sueldo que cobramos por ello componen una perfecta articulación en la que el trabajo resulta motivante en extremo.

¿Demasiado o muy poco dinero?

He aquí algunas ideas para tener en cuenta cuando se establecen sueldos:

- **La falta de dinero produce insatisfacción.** Sin embargo, a partir de cierto nivel, tener más dinero no proporciona mayor bienestar ni motivación positiva.
- **La capacidad motivacional del dinero es marginalmente decreciente.** Cuanto más dinero tienes, menos te motiva.
- **No motiva tanto la cantidad percibida como su variación.** Motivan más dos incrementos consecutivos del 2% que un único incremento del 4%, así como un sueldo que crece cada año que uno muy alto mantenido a lo largo de años.
- **Aunque los incrementos motivan, solo lo hacen durante un tiempo.** Enseguida nos acostumbramos. En sectores, empresas o puestos con altas retribuciones, no hay mayor motivación salarial.
- **Las subidas y las bajadas no son simétricas desde el punto de vista emocional.** Nos enfadamos mucho por poco que nos bajen el sueldo, y nos alegramos poco por mucho que nos lo suban.
- **La mayor parte de los empleados consideran que cobran poco y pocos que cobren mucho.** Tendemos a compararnos con aquellos a los que les va mejor.
- **Los aumentos de sueldo no compensan la falta de motivación intrínseca y transcendente.** Sin embargo, satisfacciones personales más elevadas lleva a tolerar sueldos más bajos.

+INFO:

El fallecido profesor del IESE José Antonio Segarra y Alberto Ribera firman varios casos sobre La Fageda, disponibles en *IESE Publishing*. Ribera es autor, junto con John Almandoz y Yih-Teen Lee, de "Cinco pasos para motivar a tus empleados" (*IESE Insight* 37).

Gabriel Ginebra (doctor por el IESE y MBA '88) trabajó codo a codo con Juan Antonio Pérez López durante seis años. Es autor de "Gestión de Incompetentes, El japonés que estrelló el

©IESE Business School

tren para ganar tiempo y Gestionar sin prisas: únete a la Revolución *Slow*", en el que propone el concepto del *Slow Management*.

Fuente: entrevista de Lluís Amiguet a Aíto García Reneses, Marta Tejedor y Cristobal Colón en La Vanguardia y otras fuentes públicas.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 161.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School