

La Automotivación

---

# Tipos de motivación

Autoras: Carmen García de Leaniz y Olga Cañizares

# Índice

Apuntes	3
5.1. Tipos de motivación	3
5.2. Referencias bibliográficas	15

## 5.1. Tipos de motivación

Todos necesitamos lograr nuestros objetivos y cubrir nuestras necesidades, para ello necesitamos «sentir» algo que nos empuje a conseguirlo. Si añadimos a ese sentimiento energía, tendremos lo que denominamos **motivación**.

La definición de la **automotivación** añade el concepto de que seamos nosotros mismos quienes la generemos. Por tanto, sería: desarrollar la capacidad de generar estímulos internos y/o externos que impulsen nuestros comportamientos para seguir el proceso que parte de una meta por lograr o de una necesidad que satisfacer.

En tiempos y momentos de crisis personales, profesionales, sociales, la automotivación se convierte en un recurso fundamental para abordar la realidad exterior. Está presente en prácticamente todas las situaciones cotidianas: comer, conseguir conocimientos, lograr bienes, abordar un desempeño profesional.

Para la consecución de metas relevantes y tareas complejas necesitamos muchas competencias, que ya hemos visto: conocer nuestras expectativas, nuestras necesidades, nuestras creencias, nuestros valores, evaluar nuestra autoestima.

Conseguir desarrollar la competencia de automotivación requiere de un trabajo personal importante para poder afrontar dificultades como el fracaso, la pereza, el cansancio, y ser capaces de elegir los pensamientos adecuados para poder sentir el éxito que esperamos.

En el proceso de automotivación distinguimos tres tipos basados en recompensas diferentes, y que veremos a continuación.

## Motivación intrínseca

Es el término que elegimos para describir lo que sucede cuando realizamos una actividad por la satisfacción de realizarla; surge de la propia tarea. Veremos un poco más adelante lo que M. Csikszentmihalyi describe como **experiencia autotélica** (estados de *flow*), que sería el resultado de la automotivación intrínseca.

Tres son los motores para generar este tipo de automotivación:

1. Aprender.
2. Cooperar.
3. Ser respetado.

Describimos a las personas más predispuestas a experimentar motivación intrínseca como aquellas que:

- ▶ Atribuyen sus logros a recursos internos que pueden controlar.
- ▶ Se sienten capaces de conseguir las metas que desean.
- ▶ Buscan una perspectiva amplia de las situaciones por encima de un aprendizaje mecánico.
- ▶ No esperan recompensa de sus logros, sino disfrutar de la experiencia.

Como ejemplo podríamos ver cómo, en el caso de los roles en una empresa, grupo u organización, participan en ella contribuyendo para el bien común. Las personas que tienen motivación por la contribución buscan ser útiles y tener un impacto positivo en la vida de otros y en la comunidad. Suelen desarrollar competencias de protección por los débiles, de cuidado y de enseñar a los demás. Sus comportamientos suelen ser altruistas y muestran un genuino interés por el bienestar de otros, anteponiendo en muchas ocasiones la satisfacción de sus propias necesidades. Esta actitud genera trascendencia del propio «yo» y contribuye productivamente a la empresa.

La automotivación intrínseca transformada en **contribución** está vinculada al circuito del placer y recompensa del cerebro, de tal forma que, cuando vemos un acto de generosidad, solidaridad, bondad, nos vemos impulsados a hacer también buenas acciones que nos generen energía, entusiasmo y serenidad, lo que contribuirá sin duda a alimentar nuestra autoestima.

Existen otras formas de aprovechar la automotivación intrínseca en las organizaciones, grupos, instituciones:

1. Pueden asumirse mayores responsabilidades: a las personas que cuentan con una motivación intrínseca se les puede ofrecer la oportunidad de asumir funciones más relevantes, que conlleven mayor responsabilidad, lo que puede ayudar a que extraigan lo mejor de sí mismas, inspirarles y sacar a relucir el máximo talento.
2. Generar conexión y equilibrio reconociendo los logros: recordar y reconocer los logros de los colaboradores consigue la conexión y el equilibrio necesario entre la satisfacción de las necesidades personales de cada empleado y el beneficio común de la compañía
3. Mejorar el conocimiento: la motivación por la búsqueda de conocimiento puede ser aprovechada para mejorar la calidad (ganar en productividad y ventaja competitiva). Los planes de formación personalizada son la mejor herramienta para ello.

Nos preguntaríamos ahora qué hace falta para encontrar esta automotivación:

- ▶ Buscar la sensación de significado. Debemos tener un compromiso hacia un propósito importante, significativo y relevante para nosotros.
- ▶ Buscar la sensación de elección. Elegir la forma de cumplir el propósito, sin sentir que está impuesto, para sentir autonomía.

- ▶ Buscar la sensación de competencia. Queremos sentir que hacemos bien lo que hacemos y que somos buenos haciéndolo. Además de nutrir nuestra autoestima nos permite mejorar nuestras habilidades.
- ▶ Buscar la sensación de que avanzamos. Necesitamos sentir que estamos progresando hacia nuestro propósito.
- ▶ Buscar la sensación de interrelación. Relacionar nuestros propósitos con los demás y sentir que son útiles.

Siguiendo con el ejemplo de una empresa, potenciar esta actitud en sus colaboradores pasa por:

- ▶ Crear un entorno que favorezca que las personas tengan la oportunidad de crecer personal y profesionalmente en la empresa y desarrollar su actividad en las mejores condiciones.
- ▶ Cuidar el bienestar a través de un buen clima laboral, la salud, la higiene y la seguridad en el puesto de trabajo, las relaciones saludables.
- ▶ Definir objetivos equilibrados que sean realistas y retadores, tanto a nivel individual como sistémico.
- ▶ Definir planes de formación productivos que hagan sentir a las personas seguras en sus competencias y en el ejercicio de sus funciones.
- ▶ Potenciar la comunión entre los valores de la empresa y los de las personas que la componen.
- ▶ Definir e implementar programas de mejora continua de la calidad.

- ▶ Promover la autonomía invitando a la libertad de elección y la posibilidad de tener iniciativa.

Desde el punto de vista de la Neurociencia, la motivación intrínseca favorece la aparición de serotonina en nuestro organismo, mejora los procesos cognitivos y alivia el estrés.

## Motivación extrínseca

La **motivación extrínseca** hace referencia a lo que proviene del exterior, es aquella provocada desde fuera de nosotros, por otras personas o por el ambiente; depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones o de que haya alguien dispuesto y capacitado para generarla. Nos lleva a realizar determinados trabajos o actividades que están situados fuera de nosotros mismos y, por tanto, sujetos a factores externos, porque sabemos que al final hay una recompensa. Los incentivos o refuerzos, tanto positivos como negativos, son externos y se encuentran fuera de nuestro control. Por lo tanto, la concebimos como todo lo que obtenemos al realizar una tarea o una labor determinada.

No se trata de una motivación superficial o vacía, ya que muchas veces las cosas difíciles se vuelven más alcanzables cuando sabemos que conseguiremos algo. Sin embargo, sí debemos tener en cuenta que, cuando ofrecemos una recompensa antes de llevar a cabo una actividad, la motivación intrínseca puede disminuir ya que hemos trasladado la atención, el valor de lo que se está haciendo, a la recompensa que se recibirá; hemos conducido a la persona a percibir la tarea como un medio para alcanzar el premio y no como el fin en sí mismo.

Las personas extrínsecamente motivadas actúan para:

- ▶ Conseguir recompensas externas como dinero, elogios, reconocimiento social, incluso «castigos» que se utilizan como «caricias negativas» de reconocimiento.

- ▶ Repetir la secuencia de la conducta para volver a recibir la recompensa esperada.
- ▶ Dejar de reproducir la conducta para no recibir el «castigo» que le acompaña.
- ▶ Aprender las consecuencias de sus conductas.

Es más fácil generar motivación extrínseca que motivación intrínseca. En la primera el foco estará puesto en el resultado, en la segunda en el proceso.

En algunas ocasiones, cuando una persona comienza una actividad o tarea motivada por motivación intrínseca y posteriormente se le añaden recompensas externas, la eficacia y productividad disminuye con el tiempo. La explicación es sencilla: algo que se inicia por el mero placer de realizar una actividad acaba siendo percibido como una obligación y no se disfruta de la misma manera

Desde el punto de vista de una organización, la motivación extrínseca se ha utilizado a través de programas de incentivos que ya no pueden basarse solo en ofrecer recompensas de carácter económico, ya que las personas necesitan sentirse valoradas y cuidadas, **sentir que importan y que aportan**. Veamos algunos ejemplos:

- ▶ Reconocimiento de logros (viene del aprovechamiento de la motivación intrínseca).
- ▶ Fomentar las oportunidades de promoción profesional.
- ▶ Generar bienestar: conciliación, flexibilidad, salud.
- ▶ Diseñar capacitación personalizada.
- ▶ Promover la autonomía.
- ▶ Impulsar la innovación.
- ▶

Como vemos, muchos de ellos son activadores de la motivación intrínseca también.

La importancia de la motivación extrínseca radica en que, bien utilizada, podría retener el talento y las relaciones, sin embargo, el inconveniente de que existen límites para los premios y los castigos la hacen profundamente vulnerable.

Estos son algunos de los beneficios de aplicar la motivación extrínseca en una organización:

1. Se atrae talento a la organización: empleados.
2. Se incrementa la productividad: reproducir comportamientos que generen premio por el cumplimiento de las metas, enfocando a los empleados y a la organización en los objetivos específicos y alineados.
3. Se fomenta la lealtad hacia la organización para recibir recompensas.
4. Se promueve el reconocimiento equitativo: se evita la desigualdad en las recompensas.
5. Retención del talento: a través de la valoración y el reconocimiento.
6. El desempeño.
7. Se fomenta el trabajo en equipo y sistémico.

## Motivación trascendente

La **motivación trascendente** se identifica como el motor más fuerte en los comportamientos de las personas, ya que lo que motiva es formar parte de algo e implicarse en una misión; es lo que ahora llamamos **la actitud de contribución**. Aquí es donde las personas buscamos lo que más le conviene a nuestra «tribu» (familia, amigos). Es una motivación en la que cuentan más los intereses de los otros que los personales.

Cuando sentimos la motivación trascendente:

- ▶ Buscamos ser útiles y tener un impacto positivo en la vida de otros y en la comunidad.
- ▶ Solemos desarrollar competencias de protección por los débiles, de cuidado y de compartir nuestros conocimientos para el aprendizaje de los demás.
- ▶ Nuestros comportamientos suelen ser altruistas y mostramos un genuino interés por el bienestar de otros, anteponiendo en muchas ocasiones la satisfacción de nuestras propias necesidades. Esta actitud genera trascendencia del propio «yo» y contribuye productivamente a la empresa.
- ▶ Usamos nuestras competencias emocionales: inteligencia emocional aplicada.
- ▶ Somos capaces de generar bienestar en nuestro entorno.
- ▶ Mostramos comportamientos cercanos a la integridad, lo que supone: honestidad, autenticidad, equidad y coherencia en cualquier circunstancia, incluso cuando pueda provocar un coste personal.

Según recoge el libro de Beatriz Valderrama *Motivación Inteligente*:

«Un estudio reciente de la Universidad de Michigan con 423 parejas mayores de 65 años, dirigido por la psicóloga Stephanie Brow, existe un vínculo entre el comportamiento altruista y la longevidad. Tras cinco años de investigación, comprobaron que las personas que no había relatado experiencias altruistas, el 25% de la muestra, tenían un 60% más posibilidades de fallecer que las personas proclives a ayudar a los demás. La relación con la longevidad sólo [sic] existe con la actitud de dar amor y cuidar a los demás, no con la de recibir amor, atenciones y cuidado» (Valderrama, 2010, pp. 208-209).

La motivación trascendente hace referencia a la actitud que tomamos como líderes para motivar y desarrollar las potencialidades de todos los miembros del grupo.

Según la define el profesor Juan Antonio Pérez López<sup>1</sup>:

«La motivación trascendente es aquella que genera en los profesionales una satisfacción derivada del impacto de sus acciones en otras personas, ya sea ayudar a un cliente, lograr un acuerdo Win to Win con un proveedor o impulsar las habilidades de un trabajador, y complementa a la motivación intrínseca y extrínseca».

Se trata de satisfacer necesidades ajenas, pero no caprichos ajenos, por lo que podemos tener motivación trascendente y simultáneamente buscar la excelencia. El papel del **líder consciente** va a ser fundamental en el manejo de las motivaciones trascendentes.

Cuando activamos la motivación trascendente creemos en el cambio, en que casi todo es susceptible de cambio y que se pueden generar sinergias muy positivas a nivel individual y de sistema, poniendo en marcha estrategias que cohesionen al sistema y distingan los comportamientos individuales.

Por lo tanto, cuando seguimos a un líder con automotivación trascendente, pasamos a un estado más profundo de la relación que se caracteriza por una relación de influencia personal (extrínseca, intrínseca y trascendente). El líder con automotivación trascendente es además carismático y se siente al servicio de los demás, busca la motivación trascendente de los sistemas a los que pertenece.

Uno de los ejemplos de motivación trascendental más claro es el **voluntariado**. Una práctica solidaria que muestra el compromiso del voluntario con una entidad en concreto y por la que no recibe ningún tipo de compensación económica, sin

---

<sup>1</sup> **Juan A. Pérez López** (1934-1996) fue profesor de Teoría de la Organización del IESE Business School de la Universidad de Navarra, de la que fue Director General. Es autor de libros como *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*.

embargo, sí experimenta una enorme compensación emocional gracias a la felicidad que siente por la realización que surge de la práctica del bien.

Esta visión trascendente de la motivación muestra la capacidad que tiene el sujeto de ir más allá del propio individualismo para reflexionar sobre el bien común e implicarse en este bien, priorizando en ciertos momentos esta tarea más allá de las necesidades personales concretas.

Una persona que tiene una motivación trascendente conecta con otras personas –por ejemplo, en el voluntariado– y establece vínculos sociales. Una práctica solidaria que muestra el compromiso de la persona con una causa concreta sin que espere recibir ninguna recompensa, sino una experiencia de compensación emocional gracias a la práctica de la generosidad, la bondad y el bien. Esta visión trascendente muestra un compromiso personal con un objetivo que se considera noble y honesto.

En una charla ofrecida dentro de la *4.ª Conferencia Internacional Anual de la Fundación de Capitalismo Consciente*, en la Fundación Baker de la Harvard Business School, el profesor James Heskett<sup>2</sup> expuso que solo el 14 % de los trabajadores encuestados en un estudio de Towers Perrin –realizado en 16 países– aseguró sentirse «altamente comprometido» con su empleo, frente al 25 % que admitió estar «desvinculado» de los valores y objetivos de la compañía. Para ello propone, en su llamado **Círculo de la Cultura**, los efectos que se generan en la compañía cuando se consigue contagiar los valores y el propósito elevado de la compañía, reforzar la motivación trascendente de las personas y crear una cultura organizacional sólida.

---

<sup>2</sup> **James Heskett** es profesor emérito de la Baker Foundation en la Harvard Business School. Ha sido presidente de Logistics Systems, Inc., y miembro de los consejos de administración de más de una docena de corporaciones y ONG. También ha trabajado como consultor en muchas compañías norteamericanas, europeas, asiáticas y sudamericanas. En la actualidad es el director de Limited Brands, Inc. Durante su estancia en la Harvard Business School ha enseñado *marketing*, *logística* y *gestión empresarial*. Ha escrito artículos para *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review* y otras publicaciones. Ha sido coautor de libros como *Service Breakthroughs*, *The Service Profit Chain*, *The Ownership Quotient* y *Corporate Culture and Performance*, entre otros.

Basado en los estudios y publicaciones del Dr. Heskett, el **proceso para conseguir una automotivación trascendente** pasa por ocho pasos que hemos recogido como:

### Modelo de James Heskett

8 pasos para Generar Motivación Trascendente		
1	<b>Inspirar</b>	Tomando como partida determinar cuál es la Misión Inspiradora de la organización, o del grupo, y los elementos que conforman su cultura, para asegurarse de que todos los miembros los comprenden.
2	<b>Declaración de intenciones</b>	Las personas que trabajan en una organización o pertenecen a un grupo esperan una serie de promesas subyacentes, una serie de comportamientos que es necesario definir para no generar expectativas que no se puedan cumplir.
3	<b>Activación de los valores</b>	Hechos concretos que muestren que se trabaja desde un paradigma de valores activos.
4	<b>Impacto en el compromiso</b>	La motivación trascendente aumenta cuando se cumple el paso 2. Existe un compromiso mucho más vinculante con el desempeño, la confianza, la recomendación activa sobre el propósito, proyecto, producto...
5	<b>Asunción de responsabilidades</b>	Con los pasos anteriores activos y funcionando, las personas sentirán una automotivación trascendente implicándose en el propósito (misión) y realizando un desempeño autónomo, colaborativo, transparente y cohesionado con sus propios intereses.
6	<b>Aprendizaje e Innovación</b>	Cuando los sistemas se sienten comprometidos y responsables, se producen efectos colaterales muy productivos: hay mayor interés por el aprendizaje (motivación intrínseca) y mayor asunción de riesgos (innovación), lo que convierte a la organización, al grupo o al proyecto en una empresa ágil y referente.
7	<b>Impacto en los resultados y en el Bienestar</b>	La organización que avanza paso a paso consigue lo que el Dr. Heskett ha llamado las 4Rs: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Referencias.</li> <li>▶ Retención de talento.</li> <li>▶ Retorno de la Inversión.</li> <li>▶ Relaciones con los clientes.</li> </ul> Lo que sin duda producirá mejores rendimientos y mayor Bienestar.

<b>8</b>	<b>Seguimiento y actualización constante</b>	Es necesario hacer seguimiento y revisión constante para que no surjan vacíos ni fisuras entre los comportamientos propuestos y los realizados; de esta forma el ciclo será sostenible.
----------	--	---

Tabla 1. 8 pasos para Generar Motivación Trascendente.

## Diferencias en los tipos de motivación

Motivación intrínseca	Motivación extrínseca	Motivación trascendente
Nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.	Su objetivo es motivar a la persona mediante recompensas externas, como dinero, promociones, etc.	Tiene que ver con implicarse con la misión de la empresa, formar parte de algo más elevado. Busca los intereses del sistema y de la comunidad.
Se desarrolla en un marco de aprendizaje en lugar de en un marco fracaso. La satisfacción proviene de la experimentación que se ha producido realizando la tarea.	La base de la motivación extrínseca es el fin de conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí.	La base de la motivación trascendente está en las creencias y valores de la persona.
Las personas interactuamos con el entorno desde nuestra competencia, lo que produce disfrute, satisfacción y eficacia.	Los premios, incentivos o recompensas por las acciones se convierten en parte del objetivo del desempeño.	La persona pasa por encima de las necesidades propias para la mejora del sistema. Está orientada a satisfacer necesidades, no demandas.
Se produce desde la autodeterminación y desde ahí propondrá nuestras acciones.	Cualquier recompensa externa será motivante si es algo que la persona desea, no si es algo que ya posee.	Genera una actitud en el líder que le permite desarrollar el potencial de los miembros de su sistema e influir para generar en ellos motivación trascendente también.
El desempeño es un fin en sí mismo. La persona busca satisfacer necesidades superiores; hacemos lo que hacemos porque lo disfrutamos y nos reta, no por recompensas externas.	El desempeño se convierte en un medio para conseguir satisfacer expectativas de recompensa y premio.	Satisface necesidades ajenas, pero no deseos o capricho, por lo que podemos ser trascendentes y, simultáneamente, excelentes.

Tabla 2. Diferencias entre los tipos de motivación.

Hemos utilizado como ejemplo una empresa, para ver el impacto de cada uno de los tipos de motivación. Ahora queremos que los observes en ti y te hagas las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuál es mi motivación intrínseca en el trabajo que realizo o que quiero realizar?
- ▶ ¿Qué espero recibir por ello?
- ▶ ¿Cuál es o sería mi motivación trascendente y qué beneficios aportaría a la comunidad, grupo, empresa...?

## 5.2. Referencias bibliográficas

Cofer, C. N. y Appley, M. H. (1979). *Psicología de la motivación*. México: Trillas.

Heskett, J. (2011). *El Ciclo virtuoso de la cultura corporativa*. Editorial FT Press.

Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente*. Editorial Prentice Hall.

Zaccagnini, J. L. (2004). *Inteligencia Emocional. La relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana*. Biblioteca Nueva.