

# Motivación humana en el trabajo: un paradigma para organizaciones guiadas por un propósito

José Ramón Pin Arboledas

John Almandoz

Nuria Chinchilla

## Introducción. Objeto de la nota

Durante mucho tiempo, en las clases de Dirección de Personas en la Organización (DPO) del IESE se ha utilizado el trabajo desarrollado por el profesor Juan Antonio Pérez López (1934-1996) como esquema conceptual para hablar sobre la motivación humana, porque dicho trabajo explica la naturaleza de diversos fenómenos del comportamiento humano en las organizaciones y, en particular, en las empresas de negocios.

Uno de los conceptos más relevantes es el de la motivación. En su libro *Fundamentos de la dirección de empresas* (1993), Pérez López distingue entre *motivación* y *motivos*. La **motivación** es el impulso de satisfacer una necesidad. Los **motivos** son las consecuencias concretas, esperadas o conseguidas, de las acciones realizadas partiendo de ese impulso. A partir de estos conceptos, Pérez López desarrolla toda una teoría sobre el liderazgo y la dirección de empresas. Esta distinción es relevante porque mientras que otros investigadores han desarrollado nuevas ideas sobre cada uno de estos aspectos por separado, existen consecuencias muy relevantes para el liderazgo y las organizaciones cuando se consideran juntos en el mismo modelo.

Esta nota técnica se ha elaborado con el fin de presentar los conceptos de su teoría de manera actualizada, para su conocimiento y uso en las clases de DPO del IESE y en todas las instituciones que se dedican a la investigación y la enseñanza en este campo.

El objetivo no es que este esquema sea el paradigma para comprender esta área del comportamiento humano en la organización. Tal como diría Kuhn (1970), la aparición de las teorías de Pérez López puede ser un paso más en el desarrollo de la ciencia. Sus conceptos se han sustentado en el trabajo de otros autores: Chester Irving Barnard (1938) es una inspiración básica para Pérez López, pero también recoge análisis científicos de Maslow (1954), Deci (1985), Selznick (1957), etc., por eso es posible que se complete su paradigma con nuevas aportaciones.

---

Nota técnica preparada por los profesores José Ramón Pin Arboledas, John Almandoz y Nuria Chinchilla. Febrero del 2023.

Copyright © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/3/23



De lo que sí somos conscientes es de lo útil que resulta el esquema desarrollado por Pérez López para empresarios, directivos y profesores de Dirección, pues ayuda a fijar unos conceptos que han demostrado ser eficaces tanto para explicar lo que ocurre con el comportamiento humano en las organizaciones como para tomar decisiones.

Los conceptos del profesor Pérez López son también relevantes en el contexto actual. Haber introducido la distinción entre motivación intrínseca y trascendente permite visualizar la importancia, en el comportamiento y en las decisiones empresariales, de todos los elementos relacionados con el entorno de la persona y la empresa.

En la actualidad, hay un gran interés en dialogar sobre el propósito de las empresas, la RSC (responsabilidad social corporativa), así como sobre la importancia del concepto ESG (*environmental, social and governance*). Se trata de incluir como criterios clave en las decisiones, además de los intereses personales o corporativos, el entorno y los beneficios para los demás.

La crisis financiera del 2008 y las dificultades de las empresas para afrontar los grandes retos de la sociedad actual sugieren que hay que reimaginar el capitalismo sobre otras bases.<sup>1</sup> Ante estos retos, creemos que las teorías del profesor Pérez López (se explican a continuación) aportan instrumentos conceptuales muy útiles para llevar a cabo esa renovación.

No se trata de convertir las empresas en ONG, idea lejana a la del profesor Pérez López, sino de incluir una visión más completa en la concepción de la empresa, una visión que incluya tanto los resultados financieros como los sociales y medioambientales.

Esa inclusión es coherente si se basa en un concepto antropológico de la persona que tenga en cuenta la importancia que tiene para ella la repercusión de sus acciones sobre los demás y el entorno. Por esa razón, parece lógico escribir esta nota técnica en estos momentos. Recuperar la concepción del profesor Pérez López sobre los motivos y la motivación humana ayuda a conformar un esquema más completo de la realidad actual.

Al fin y al cabo, las empresas están compuestas por personas y, cuanto más completa sea la comprensión de su esquema motivacional, mejor se entenderá cómo funcionan ambas.

## Los dos tipos de motivación según Pérez López

Si la motivación es el impulso para satisfacer una necesidad humana, Pérez López distingue dos tipos:

La **motivación espontánea** es el impulso inicial; se produce cuando el sujeto activo anticipa la satisfacción de los efectos de su acto. Dicha satisfacción se evalúa de manera sensitiva o expectante. Pero, aunque la motivación espontánea ponga en funcionamiento el deseo de actuar, el cerebro recibe información que le puede ayudar a evaluar la conveniencia de realizar la acción dependiendo de sus consecuencias.

Con esa información, la persona infiere la conveniencia o no de actuar y cómo hacerlo. Tras realizar esa evaluación abstracta, decide y actúa. Se trata de la **motivación racional**. Por ejemplo, una persona puede sentir el impulso de revisar su perfil de Instagram porque le supone una distracción agradable (motivación espontánea). Pero, si luego cede nuevamente a ese impulso, su cerebro puede distraerse y perder la concentración en un momento en que es importante

---

<sup>1</sup> Rebeca Henderson, *Reimagining Capitalism in a World on Fire* (Londres: Penguin Books, 2021).



mantenerse enfocado. No obstante, si decide no revisar la cuenta de Instagram, o hacerlo después de unas horas de trabajo y por unos minutos (motivación racional).

Lo que Pérez López explica es que la motivación espontánea se va modificando (educando o maleducando) a partir de las consecuencias de las acciones que van formando la memoria del sujeto decisor. De manera que, con el uso adecuado o inadecuado de la motivación racional, se van adquiriendo buenos o malos hábitos. Se sabe que la tendencia a revisar las redes sociales se acentúa con la frecuencia con que se revisan o disminuye con la decisión personal de abstenerse de ese impulso. La motivación espontánea también puede ser educada y canalizada. Es evidente que la atención al cliente mejora cuando los empleados observan lo útil que es el producto o servicio para ellos, lo cual puede ser una fuente importante de motivación espontánea. Pero esa tendencia puede disminuir cuando hay un abuso por parte del cliente o jefe. Si esto no se pone en práctica, los empleados pueden aprender que su bienestar no es importante y pueden acabar desmotivados.

Las políticas de dirección de personas y las decisiones concretas sobre esas personas (retribución, promociones, salidas, premios o castigos...) son informaciones que intentan conformar la motivación espontánea para que sea cada vez más racional. Por eso se puede decir que “dirigir es educar”.<sup>2</sup> En ese proceso se crean hábitos que pueden ser vicios o virtudes, según la clásica definición aristotélica.

Si la retribución de una compañía concede primacía a los resultados individuales, la motivación espontánea de los trabajadores lo tendrá en cuenta; será más difícil que cooperen si no prima el resultado conjunto.

Podría decirse que, si se crean buenos hábitos, hay aprendizaje positivo, y si se desarrollan vicios, lo podemos calificar como negativo. Tanto en un caso como en el otro, lo que es seguro es que con la acción se modifica la motivación espontánea, se aprende para bien o para mal. Más adelante analizaremos en qué consiste este aprendizaje.

Este asunto se ha desarrollado desde otros puntos de vista en la literatura popular y científica sobre liderazgo. Por ejemplo, el libro de Covey sobre los siete hábitos de los directivos eficientes expone que la efectividad de un líder depende no solo de lo que sabe, sino también de los hábitos personales que ha desarrollado, principalmente a través de su trabajo.<sup>3</sup> Esos hábitos encaminan después la motivación espontánea hacia metas que valen la pena.

El profesor de liderazgo ético Jonathan Haidt (2006) presenta en su libro *The Happiness Hypothesis* la analogía del jinete y el elefante para ilustrar la relación entre la racionalidad y la motivación espontánea en una persona. El jinete (la parte racional) parece estar a cargo, pero cuando hay un desacuerdo, el elefante (la parte emocional y espontánea de la persona) suele ganar. Domar al elefante para conseguir un cambio requiere tiempo y dotes psicológicas y, como explican los hermanos Dan y Chip Heath en su obra *Switch, How to Change Things When Change is Hard* (2011), prestar atención no solo a dirigir al jinete, sino también, y sobre todo, a encauzar las emociones del elefante. Por ejemplo, para una persona que lucha contra la adicción a las redes sociales, una mejor estrategia que hacer una lista de razones por las cuales no debe revisar

---

<sup>2</sup> Germán Gómez-Llera y José Ramón Pin Arboledas, *Dirigir es educar* (Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, 1993).

<sup>3</sup> Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.