



EL MAPA DE MOTIVACIONES Y LA LÓGICA DEL AMOR

Un enfoque humanista de
servir a las personas

Entrevista a Rita Jácome
Directora Ejecutiva del IECO

Las organizaciones con visión a largo plazo que han decidido ser sostenibles colocan a las personas en el centro de la actividad empresarial. Son entidades que en su enfoque estratégico y económico han decidido cuidar la esencia humanista, es decir, entender a la gente, conocer sus realidades, ser empáticos, servir y hacer la vida más agradable a todos.

En esta línea, el Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO) junto a la empresa TicTacToe Innovation desarrollaron un taller en Estados Unidos donde se abordó la innovación y creatividad teniendo en cuenta el mapa de motivaciones y el florecimiento del ser humano.

La revista Imagen y Comunicación conversó con Rita Jácome, Directora del IECO, quien nos cuenta detalles del fructífero encuentro.



Por:

**Lillian
Zapata**

@LillianZapata

Recientemente el Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO) organizó y participó en el “Human Centered Creativity and Innovation Mindset Workshop” en Boston promovido por la empresa TicTacToe Innovation, una organización que pone el foco en la innovación y en la creatividad basada en las conexiones humanas. ¿Cómo han ido enganchando en la propuesta del taller el liderazgo humanista, el decálogo de buenas prácticas, las motivaciones humanas, el sentido del trabajo y el Human Flourishing, una visión holística que implica poner a las personas en el centro de lo que hacemos?

Te diría que cuando conocemos a estas personas que montan la empresa, ellas son expertas en temas de innovación en las organizaciones y la inquietud que han tenido siempre es que una verdadera innovación y creatividad tiene que estar también basada en el concepto que tengamos de las personas, porque para aplicar creatividad e innovación en empresas que todas ofrecen productos o servicios, hay que tener en cuenta a todas las personas; no solamente a tus clientes, a tus proveedores, a quienes van dirigidos los productos o servicios sino en primera línea a la gente que tienes dentro de la organización. Resulta fundamental saber cómo motivarlas, qué tiene que haber detrás para que esas ideas de creatividad que provocan, que producen una innovación realmente no pierdan esa esencia humanista, que al final es servir a personas, servir a la sociedad, esto es un poco el enganche.

Y te cuento más, cuando las co-fundadoras de TicTacToe me explican qué es lo que hay detrás de su organización, veo que tenemos puntos de unión totales de no fijarse solamente en la parte estratégica y económica, ya que esos productos o servicios a los que aplicamos la innovación van a tener un impacto en las personas. Durante el desarrollo del taller, las dos directivas de esta empresa pusieron muchos ejemplos de las empresas en las que han trabajado.



Manuel Guillén, quien en vida fue fundador y director del IECO e impulsor de la Cátedra de Ética Empresarial IECO-UV

"Y les sugerí, ¿por qué no enfocarlo haciendo hincapié en que quienes florecen realmente son las personas?, porque realmente es el ser humano la parte esencial de una organización de donde parte la creatividad y a quien se dirige la innovación".

Contaron que cuando Procter and Gamble sacó el champú con acondicionador de H&S, que se sigue comercializando, detectaron en un país donde hay mucha gente de pocos recursos por qué ahí no se vendía acondicionador. Entonces fueron a las zonas de una pobreza bastante elevada y lo que vieron fue que tenían un baño las viviendas de muy pocos metros cuadrados donde vivían 8 o 10 personas; abuelos, padres, familia, etc. Al tener solamente un baño tú no te puedes permitir estar lavándote el pelo frecuentemente y encima con acondicionador, solo se lo lavaban una vez a la semana. Además, dijeron que se lo lavaban como en una especie de grifos donde recogen agua porque muchas de esas casas tampoco tienen agua corriente. La idea innovadora fue poder hacer un champú dos en uno pues facilitaba un poco sus vidas. Entonces se trató de una innovación basada en ese afán de mejorar la vida de los demás. El ejemplo grafica una cultura de la innovación donde la creatividad florece y la innovación fluye (*creativity flourishes and innovation flows*). Y les sugerí, ¿por qué no enfocarlo haciendo hincapié en que quienes florecen realmente son las personas?, porque realmente es el ser humano la parte esencial de una organización de donde parte la creatividad y a quien se dirige la innovación.

Durante los días del taller, ¿qué mensajes de los que has compartido desearías destacar y cómo se engancharon dentro de la dinámica impartida?

Te diría que se engancharon los enfoques básicamente haciendo ver el modelo del mapa de motivaciones y el sentido del trabajo, una investigación que publicó el profesor Manuel Guillén en un libro en 2021. Es un modelo que encaja perfectamente dentro del modelo A.S.K de TicTacToe de innovación y creatividad porque le da consistencia y sentido en todo lo demás. Nosotros planteamos un diagnóstico de autoconocimiento para saber qué cosas me mueven a trabajar y en función a esas motivaciones, qué sentido le estoy dando a mi trabajo. Todas las personas que asistieron al taller pertenecían

a departamentos de innovación de grandes corporaciones. La sesión que impartí estaba enfocada a hacerles reflexionar sobre qué es lo que a mí me mueve a innovar, qué es lo que me mueve a hacer el trabajo que estoy haciendo, cuál es mi propósito, qué legado quiero dejar. Porque para contestar a estas cuestiones es importante conocerte y saber que la persona tiene unas dimensiones que no solo son la material o física y la psicológica (sentimientos, afectos), sino que también tiene una dimensión ética y una dimensión espiritual. En función de ese autoconocimiento, a la hora de innovar, si quieres conectar con la parte más humana de tu equipo y de tu consumidor, es interesante conocer la existencia de estas dimensiones y saber que hay personas que se pueden mover o puedan esperar de un producto o servicio de innovación algo que satisfaga no solamente las cualidades más tangibles sino también las más elevadas del ser humano.

Teniendo en cuenta el mapa de motivaciones, ¿cómo es que en el día a día lo van a poder aplicar, podría ser el hilo conductor que activa la conciencia e invita a la reflexión? ¿Cómo se ha hecho visible el significado de su puesta en marcha?

De entrada, siempre es como abrir un panorama nuevo y la gente se queda muy pensativa cuando hablamos de ese autoconocimiento basado en las dimensiones de la persona y en los tipos de bienes que busca o le mueven a la hora de trabajar. Entender las motivaciones no como meros impulsos para satisfacer necesidades sino como deseos voluntarios de alcanzar algo, desde lo más útil o material a lo más trascendente del ser humano, es entender qué es ser persona. Lo que realmente define y diferencia a un ser humano de un mero animal tiene que ver con la voluntad y con la razón y con la capacidad de las personas para darse y servir a los demás. Por ejemplo, yo puedo sentir muchísima hambre, imagínate un león que lleva días sin comer, ve comida y le da igual lo que sea. Se lanza a por ella. Una persona que tiene hambre es capaz de decir, como menos o dejo de comer porque estoy a dieta, por salud no me conviene o porque

voy a compartirla con esta familia que no tiene nada, o, para aquellas personas que tienen fe, porque quiero ofrecerle a Dios ese pequeño sacrificio.

En definitiva, el modelo IECO de las motivaciones trata de superar estas limitaciones de las teorías de las motivaciones que se llevan enseñando en las Universidades y Escuelas de negocios de todo el mundo durante décadas. Se trata de un mapa que está planteado con filas de tipos de bien y columnas con tipos de motivación. Así se generan 16 casillas que son 16 tipos de motivación, atendiendo a si lo que nos mueve a obrar es recibir del exterior, adquirir o lograr para nosotros mismos o dar a los demás. Y para las personas que se mueven por una dimensión más sobrenatural o de fe, de devolver a Dios bienes. Digamos entonces que, si nos quedamos con lo que enseñan todas las teorías de las motivaciones, éstas se encajan en la parte de recibir y adquirir únicamente bienes útiles y agradables, es

"Entender las motivaciones no como meros impulsos para satisfacer necesidades sino como deseos voluntarios de alcanzar algo, desde lo más útil o material a lo más trascendente del ser humano, es entender qué es ser persona".

"En definitiva, el modelo IECO de las motivaciones trata de superar estas limitaciones de las teorías de las motivaciones que se llevan enseñando en las Universidades y Escuelas de negocios de todo el mundo durante décadas. Se trata de un mapa que está planteado con filas de tipos de bien y columnas con tipos de motivación".

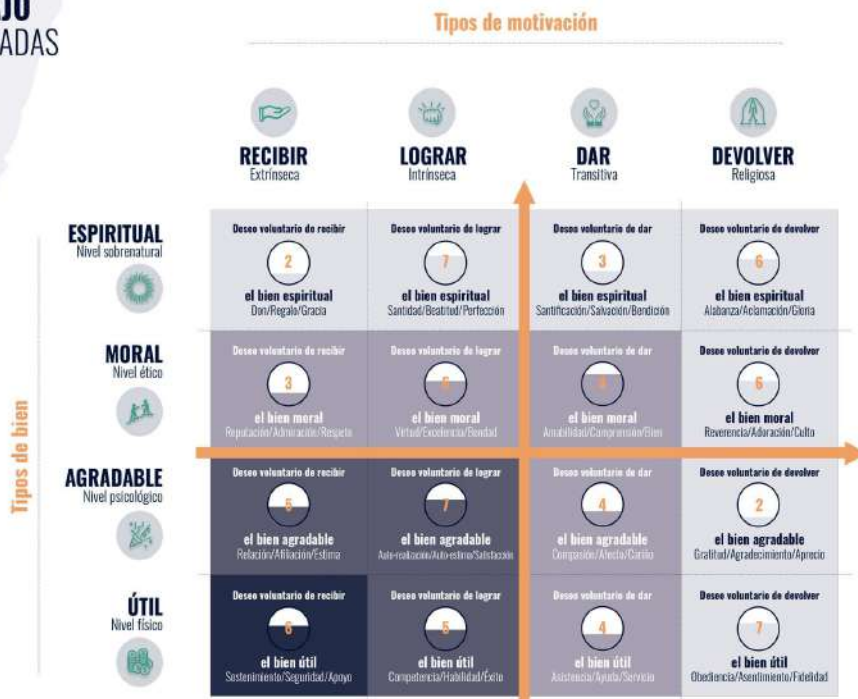
decir, a nivel físico y a nivel psicológico-afectivo. Esto implica que nos estamos olvidando de la parte moral. Si únicamente atendemos a que lo que me motiva es recibir y adquirir, pues es bastante egoísta. Nos preguntaríamos, ¿qué ocurre con ese deseo de tantas personas de contribuir a un propósito, de dar y darse a los demás, de cooperar al bien de los demás y de la sociedad?

En esta línea, ¿cómo se da el despliegue del mapa de motivaciones que conduce a ser mejor persona?

En el despliegue del mapa se ponen de manifiesto estas carencias o limitaciones que tienen las teorías de las motivaciones en general y por eso resulta muy atractivo el descubrir que las personas que se mueven por ese deseo de dar y darse a los demás e incluso de moverte por el deseo de alcanzar o dar bienes espirituales en el trabajo, son personas más felices. Creo que lo que más atrae de este planteamiento es que presenta un panorama vital en el que cada uno puede navegar y llegar hasta donde desee. Lo que sí deja claro es el desarrollo humano pleno o *human flourishing* del que habla el académico e investigador en el *Human Flourishing Program*



Resultados de tu encuesta | 02



de la Universidad de Harvard, Matthew T. Lee, con el que tengo el gran honor de trabajar, tiene que ver con moverse por motivaciones más altas y trascendentes que pasan por dar un sentido al trabajo de vocación o de llamada más alta.

Y normalmente la gente lo puede incluir porque esta idea de dar, al final muchas personas la tienen, pero no le es fácil reflejarla en el mapa y ver cómo se puede desplegar y crecer hasta alcanzar ese florecimiento integral, ese desarrollo humano pleno que nace de una profunda reflexión. Conversando con Matt Lee, él habla ahora de que *Flourishing es fullfilling of life*, es decir, esa plenitud de vida.

Si desplegamos el mapa de motivaciones, ¿estamos encaminados a llegar al *human flourishing*?

Nosotros entendemos el *human flourishing* como ese desarrollo humano pleno o plenitud de vida que va más allá de lograr un mero bienestar. Diría que para mí lo más importante, aparte de esta distinción, es que el mapa es 100% inclusivo, ya que cualquier persona puede verse identificado en él al aportar dimensiones y elementos fundamentales que estaban siendo olvidadas a la hora de hablar de las motivaciones humanas. Tener en cuenta la libertad de las personas, empezando por la de uno mismo, es uno de esos aspectos fundamentales. Si tú quieres trasladar esto a tu empresa, a tu equipo, tienes que saber que las personas son libres para elegir comportarse de un modo u otro y decidir hacia dónde quiere dirigirse. Esta idea es muy importante cuando hablamos de transformar la cultura de una organización y tratar de hacerla más humanista.

En el workshop había asistentes de distintas edades. La mayoría eran personas entre 45 y 50 años, pero también algunas algo más jóvenes. Me gusta mucho hacer hincapié a la hora de explicar este modelo



"En el despliegue del mapa se ponen de manifiesto estas carencias o limitaciones que tienen las teorías de las motivaciones en general y por eso resulta muy atractivo el descubrir que las personas que se mueven por ese deseo de dar y darse a los demás e incluso de moverte por el deseo de alcanzar o dar bienes espirituales en el trabajo, son personas más felices".


en que, de lo que se trata, es de ver todo el panorama, todo el tablero de motivaciones desplegado para conocerlo y entender las consecuencias que tiene quedarte en un extremo del mapa o en otro. Cuanto antes lo veas y antes lo conozcas, serás más libre para poder elegir moverte por motivaciones más trascendentes y buscando bienes más elevados.

Difundir y aplicar el modelo del mapa de motivaciones no solo es para ejecutivos o directivos de empresas, sino también, y diría fundamental, interesa que los estudiantes lo conozcan y lo integren a sus vidas antes de llegar a puestos de responsabilidad.

Cuando hablamos de esto con alumnos de primeros cursos de Grado en la Universidad es habitual que lo que les mueva sea sacar buenas notas, poder graduarse, conseguir un trabajo y un buen sueldo, desarrollar una carrera profesional, adquirir habilidades que les permitan ser mejores profesionales... Cuando realizan el autodiagnóstico de sus

motivaciones y sentido del trabajo en la web-app donde presentamos el modelo, normalmente la mayoría se sitúan en cuadrante de más abajo a la izquierda del mapa.

Es decir, en el deseo de recibir y adquirir bienes útiles (nivel físico) y agradables (nivel psicológico-afectivo) que serían las 4Ps: recibir Posesiones y Prestigio y lograr o alcanzar Poder y Placer. El peligro de permanecer en estas 4Ps es que, al final van pasando los años, va pasando la vida y eso se queda corto. Porque ahí no está la felicidad. Y el riesgo es que, como esas 4Ps no logran satisfacernos plenamente, siempre queremos más. Y podemos caer entonces en el movernos por la *lógica del temor*. Del miedo a perder esas cuatro Ps. Así que el mensaje optimista y esperanzador que trato de transmitir es que hay que procurar moverse por la *lógica del amor* que está en salir de uno mismo para darse y servir a los demás si queremos ser realmente felices. Creo que este es otro mensaje clave con el que espero se hayan ido los participantes.

A photograph of Rita Jácome, the executive director of IECO, speaking at a conference. She is wearing a black blazer and a vibrant blue and yellow patterned scarf. She is smiling and looking towards the right. In the background, there is a wooden wall and a microphone stand. A laptop and a blue water bottle are visible on a table in the foreground.

Rita Jácome, directora ejecutiva del IECO

"Así que el mensaje optimista y esperanzador que trato de transmitir es que hay que procurar moverse por la *lógica del amor* que está en salir de uno mismo para darse y servir a los demás si queremos ser realmente felices. Creo que este es otro mensaje clave con el que espero se hayan ido los participantes".

En ese enfoque se estaría poniendo en valor las tres Ps más trascendentes (en inglés): People (Personas), Performance (Forma de trabajar), Purpose (Propósito).

Hablar de la lógica del amor en estos términos permite distinguir lo que es placer de lo que es felicidad. En español la F de Flourishing, es la F de la felicidad. Al final lograr una plenitud de vida, ese desarrollo de la persona en todas sus dimensiones es lo que da felicidad. Muchas personas definen el éxito como tener esas 4 Ps. Explicando el modelo hace posible que las sesiones se impartan en clave de reflexiones. Es una invitación a reflexionar y a compartir un paradigma que no es nada nuevo, todo es conocido, pero lo que sí es novedoso es el modelo, el planteamiento en forma de mapa relacionando tipos de motivaciones con tipos de bienes. Esto es lo que resulta atractivo y lo que invita a ponerlo en acción.

Quisiera terminar volviendo a hacer hincapié en que es cada persona quien tiene la capacidad de decidir moverse voluntariamente por un deseo de recibir, lograr, dar o devolver bienes. Esto es súper importante. Por eso a la hora de transformar la cultura de una organización lo primero es considerar que el propósito de la organización debe encajar con el propósito de la persona. Y lo fundamental es el ejemplo. A través del ejemplo puedes ir haciendo crecer a las personas de tu equipo: en el modo de honrar su dignidad puesto que a todos nos gusta que nos traten bien; en hacer la vida más agradable a los demás, ya que a todos nos gusta que nos sonrían, que nos reconozcan nuestra valía, que nos ayuden, que nos comprendan, que nos escuchen. Detrás de cada una de las 16 casillas de motivaciones hay actitudes y comportamientos que trabajamos en los *training programs* en las empresas. Después del Workshop los asistentes se fueron con la tarea de seguir reflexionando para concretar en cada caso sus propias motivaciones a la hora de innovar y cómo hacer que sus equipos y clientes perciban las ventajas de plantear una innovación basada en las conexiones humanas.

