

2.3 TEORIAS MOTIVACIONALES

Para analizar las teorías de la motivación se hará una clasificación basándonos en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la motivación y, también, en las formas en la que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera podremos hablar de: teorías homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas. Así pues vamos a tratar cada una de las corrientes por separado para ver si podemos encontrar datos fiables sobre la motivación.

- Teorías homeostáticas
- Motivación por emociones
- Teorías psicoanalíticas
- Teorías de incentivos
- Hedonismo
- Teorías cognoscitivas
- Disonancia cognoscitiva
- Teoría de las expectativas
- Teoría de esperanza-valor
- Teorías fisiológicas
- Teorías humanistas

• Explicación homeostática de la motivación:

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed, pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibra el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

• Teoría de la motivación por emociones:

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

- Teoría psicoanalítica de la motivación:

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son

conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

- Teorías del incentivo:

La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, McClelland, Skinner, Ritcher. Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. El mono que ha realizado su numerito en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió. Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada.

Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa. De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo. Pero estas teorías también explican como algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda del placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco, el consumo de drogas.

2.4 LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

En el estudio del comportamiento humano en el trabajo hay pocos temas tan atractivos como el de la motivación. Siempre ha existido interés por conocer las razones por las cuales la gente actúa de una determinada forma. Las herramientas teóricas para lograr tal conocimiento distan de ser consensuales. El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. La motivación ha sido conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta; como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.

Con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos. En el seno de estas dos tendencias se presentan múltiples definiciones, algunas muy sencillas y generales, otras más completas y precisas. Tratemos de encontrar un concepto que sea comprensible y útil.

Por ejemplo De la Torre (2000,), señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada” . Gibson, Ivancevich y Donelly (2001,), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto

externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Hellriegel y Slocum (2004,) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Otros autores prefieren definir la motivación como un proceso. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Así, Reeve (2003,) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004,), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Kinicki y Kreitner (2003, p. 142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”.

Partiendo de estas últimas consideraciones, intentaremos elaborar una definición de motivación en el trabajo que sea generalizadora y comprehensiva, y que además incorpore no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales.

- a. La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.
- b. Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.
- c. La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso)
- d. La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.
- e. Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.
- f. En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales. Por lo tanto, definimos la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

1. Dimensiones de la motivación

De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. Robbins (op.cit., pp. 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson et al. (op. cit., p. 143) identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (operseverancia).

- a. La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- b. La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- c. La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

2. La complejidad de la motivación

La motivación, como antes se señaló, no es directamente observable. Sólo es inferible a través de la conducta que aquella inicia, orienta y sostiene. Además el juego entre motivación y conducta es bastante complejo.

Blum y Naylor (1999,) presentan una interesante síntesis sobre los hechos que hacen complejos tanto el fenómeno de la motivación como cualquier intento de estudiarla.

Procedamos a resumirlos:

- a. En una situación cualquiera, rara vez un individuo se comporta de una determinada forma como resultado de un solo motivo. Varios motivos, por lo general, operan simultáneamente para producir una determinada conducta.
- b. A menudo los individuos ignoran la razón verdadera de su comportamiento. Las personas suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica de su conducta.
- c. La motivación que produce una conducta puede originarse desde el interior del individuo o por factores que actúan desde fuera de su persona. Estos factores internos y externos mantienen permanente interacción.
- d. En ocasiones, formas diferentes de conducta son provocadas por un mismo motivo. Un individuo encuentra en el entorno distintas opciones para satisfacer una misma necesidad.
- e. Diferentes motivos pueden dar como resultado una misma forma de conducta. Un mismo tipo de comportamiento puede conducir a lograr incentivos que satisfacen diferentes motivos.
- f. Los motivos varían, tanto en el tipo como en la intensidad, entre un individuo y otro. Las características individuales y la situación hacen que los incentivos que motivan a una persona pueden no motivar a otra. O pueden generar en dos individuos distintos niveles de intensidad.

g. Los impulsos o motivos varían en un mismo individuo en diferentes ocasiones. Lo que hoy impulsa a alguien a ejecutar una determinada conducta, puede que en el futuro no lo motive.

3. El ciclo motivacional

Antes definimos la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma.

Diferentes autores han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación. Chiavenato (2000), Kast y Rosenzweig (1996, p. 300), Hellriegel y Slocum (op. cit., p. 118), Davis y Newstrom (2003,) y Gibson et al. presentan sendas propuestas para ilustrar el proceso motivacional.

En un intento de integrar de manera sencilla los planteamientos básicos de estos autores, proponemos un modelo de siete etapas:

- a. Conciencia de la necesidad
- b. Transformación de la necesidad en un deseo específico
- c. Identificación del incentivo que satisface el deseo
- d. Selección del curso de acción que conduce al incentivo
- e. Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo
- f. Consecución del incentivo deseado
- g. Satisfacción de la necesidad

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico.

Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración. Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. El hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece una cuantas

horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional, verbigracia) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo.

4. Tipología de la motivación

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este apartado consideraremos algunas clasificaciones básicas para la discusión general del tema. Se reservan para otro espacio las clases de motivaciones derivadas de teorías particulares.

Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca. La motivación extrínseca: es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor). O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

La motivación intrínseca: es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria.

Reeve (op. cit.) resume así la diferencia: "Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado". La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

La motivación intrínseca, por el contrario, prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

?? Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración, digamos) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó..

Las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo), y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas. Hellriegel y Slocum (op. cit., p.101) destaca que el castigo puede surtir efecto en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo y rotación y ausentismo laboral.

☒☒Micromotivación y macromotivación

El nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta, no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de la organización. Ese nivel también resulta afectado por los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve. Conviene definir y distinguir, entonces, la micromotivación de la macromotivación.

La micromotivación es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento forman parte de esos intentos. La macromotivación es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos tanto por la prédica como por la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una

dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

5. Motivación, satisfacción y rendimiento.

Con frecuencia suele ocurrir que conceptos como motivación, satisfacción y desempeño se utilizan de un modo caprichoso. En ocasiones, algunos de tales conceptos se hacen equivalentes sin serlo. O se entrelazan a veces en relaciones simplistas. Con frecuencia, por ejemplo, se trata la motivación y la satisfacción como si fueran sinónimos. O se piensa que un trabajador motivado es automáticamente un individuo de elevado desempeño. O se plantea que un empleado satisfecho siempre es un trabajador de alto rendimiento.

Parece que las cosas no funcionan de esa manera.

Hagamos, de entrada, una diferenciación entre motivación y satisfacción. En algunas teorías, como la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, ambos términos se usan en un mismo sentido. Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. Hersey, Blanchard y Johnson (1998) resumen con precisión la diferencia: "La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir"

Revisemos ahora las relaciones entre motivación y desempeño. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias

hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño. Sobre este asunto vale la pena hacer una consideración adicional. Suponiendo que todas las condiciones señaladas sean óptimas (capacidad, percepción del rol, recursos e identificación), ¿cómo es la relación entre motivación y desempeño? ¿Un incremento sostenido de la motivación produce un incremento igualmente sostenido de la productividad? Las investigaciones parecen rechazar esta relación lineal. McClelland, citado por Vroom, en Vroom y Deci (1999, p.214) señala que: "a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye".

Vroom (idem) adelanta dos posibles explicaciones para dar cuenta de esta disminución del desempeño cuando hay niveles muy elevados de motivación. La primera es el estrechamiento del campo de la comprensión que se produce cuando el individuo, altamente motivado para alcanzar una meta, fija su atención en las indicaciones específicas que conducen al resultado, y pasa por alto información importante. La segunda posible explicación es que elevados niveles de motivación tienden a asociarse con fuertes estados emocionales (como la ansiedad) que perjudican el desempeño.

La relación entre satisfacción y desempeño tampoco parece clara. Gibson et al. (op. cit., p. 124) establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: 1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción. Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción.

Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño