

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Teorías sobre la motivación

"Motivar es conocer de cada uno su eficaz impulso: es como tener la llave del querer ajeno"

Baltasar Gracián

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	5
El dato	7
Guía de Trabajo	7
La experiencia	8
Materiales	11
Bibliografía básica	11
Materiales en línea	11

¿Qué es?

- ✓ Las **teorías sobre la motivación** constituyen una rama de la psicología que se ocupa de la comprensión de la activación, organización y dirección de la conducta hacia la consecución de objetivos. La palabra motivación viene del latín *motivus*, que significa *fuerza motriz*. Esta etimología ya nos indica que para la filosofía clásica la motivación derivaba de una fuerza interna identificada con la voluntad y sujeta al **libre albedrío o libre arbitrio**. Con el tiempo, sin embargo, el concepto se fue enriqueciendo con la introducción de **fuerzas deterministas** como el contexto, la genética o fuerzas irracionales, dando lugar a la pluralidad de enfoques modernos sobre la cuestión. Haciendo un recorrido por las diferentes escuelas veremos que unas se han enfocado hacia los factores motivantes y otras hacia el proceso;

en todo caso los modelos motivacionales avanzan hacia dotar de gran importancia la dimensión cognitiva.

Podríamos agrupar las principales **teorías modernas** sobre la motivación en cuatro grandes escuelas:

- ✓ **Escuela psicoanalítica:** originada por Sigmund Freud, sostiene que toda la energía psíquica tiene un origen sexual o agresivo. Esta energía se canaliza hacia actividades productivas mediante sistemas de distribución de energía inconscientes que buscan válvulas de salida o fondos de gratificación. Para esta escuela, la motivación sería el intento del ego de resolver sus conflictos y sus encontronazos con las restricciones de la realidad mediante la **sublimación de energías**. Los neo-freudianos, en cambio, han puesto el énfasis de otras bases de la energía psíquica no necesariamente sexual, como la naturaleza social. Por ejemplo, Heinz Hartmann ha postulado que la motivación tiene el objetivo de alcanzar áreas del yo libres de conflictos. Robert White sostiene que la competencia que hay detrás de la motivación es un impulso básico y no se deriva de los impulsos sexuales o agresivos. Otros miembros destacados de esta escuela son Carl Jung y Alfred Adler.
- ✓ **Escuela conductista:** escuela psicológica dominante en los EEUU entre la I Guerra Mundial y los años sesenta. Cree que la motivación es **adquirida** y responde a una dinámica de **estímulos y respuestas** observables y medibles. El ciclo del comportamiento por una persona seguidora del conductismo pasa por las fases de excitación, refuerzo positivo y respuesta selectiva. La escuela aplicó a los humanos observaciones empíricas sobre las respuestas condicionadas de los animales. El conductismo **rechaza la noción de objetivos** y finalidades y pone el énfasis en la idea de **hábito**. Los dos representantes más destacados del conductismo son John B. Watson y B. F. Skinner.
- ✓ **Escuela humanista:** los enfoques humanistas postulan que la motivación principal que mueve a las personas es actualizar sus **potencialidades únicas**. El psicólogo más representativo de esta corriente es Abraham Maslow, quien describió una célebre **jerarquía de necesidades** que progresan de las meramente fisiológicas (alimento, techo) a las más relacionales y trascendentales (seguridad, sentimiento de pertenencia, autoestima y autorrealización). El progreso de un estadio a otro de motivación viene condicionado por la satisfacción de las **necesidades en los niveles inferiores**. También se inscribe en esta escuela la teoría de los factores de Herzberg, que es una variante de la de Maslow. En la teoría de Herzberg los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow, mientras que los factores motivacionales coinciden con los niveles más altos.

Los resultados de algunos estudios de aplicación de la teoría de Herzberg han aportado resultados contradictorios y se han encontrado evidencias de invalidez cuando el estudio se replica a culturas/contextos diversos ya que los resultados que dan son diferentes. Cabe decir que su trabajo sirvió para avanzar en el estudio de la motivación aplicada al entorno laboral.

- ✓ **Escuela cognitiva:** las teorías cognitivas de la motivación creen que la conducta depende de la interpretación que hacen los individuos de la información. La motivación no se considera un conjunto mecánico o innato de procesos, sino un conjunto intencionado y persistente de comportamientos basados en la información disponible. Las **expectativas**, en base a experiencias pasadas, sirven para dirigir la conducta hacia **objetivos determinados**. La escuela cognitiva se interesa por las expectativas que cada individuo asocia a los acontecimientos futuros, las opciones alternativas, el establecimiento de objetivos y el cálculo de probabilidades de éxito. Puestos a elegir entre dos opciones, la que más motivará será la que maximice una función que combina el valor y la probabilidad de éxito.

Dentro de esta escuela, Victor Vroom expuso en 1964 el modelo cognitivo de motivación en el trabajo. En esta teoría se entiende que cada persona se comporta de forma racional en la decisión de hacia dónde dirigir su esfuerzo, así que invertirá trabajo y esfuerzo en tareas que le retornen los resultados que desea.

Las principales proposiciones de esta teoría son: (Aguirre et al.)

- a. Toda acción se asocia a un resultado.
- b. Todo resultado implica un grado de satisfacción-insatisfacción.
- c. Cada comportamiento puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a los resultados.
- d. La persona escogerá los comportamientos que impliquen mayor satisfacción.

Así Vroom formula un modelo de valencias y expectativas que intenta predecir la elección entre tareas o niveles de esfuerzo:

$$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{Expectativa.}$$

Otros autores como Porter, Lawler, Suttle han trabajado la teoría de las expectativas.

Encuadrada en la misma escuela, la teoría de la **disonancia cognitiva** de Leon Festinger postula que cuando una persona tiene creencias que son incompatibles entre ellas o con su comportamiento, sentirá un malestar que la impulsará a intentar reducir esta incongruencia a través del cambio de estas creencias o actitudes.

- ✓ **Teoría de la fijación de objetivos:** Edwin Locke destaca el papel motivador de los objetivos específicos en el comportamiento del individuo. En igualdad de condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), una persona trabajadora con objetivos claros y definidos tendrá un mejor desempeño que otra que los tenga difusos. Para que los objetivos cumplan su papel motivador deben tener un determinante grado de dificultad (si es muy baja o demasiado alta no motivan), deben ser específicos (señalar clara y precisamente qué es lo

que se desea alcanzar y en qué tiempo). Este tipo de objetivos intensifican la motivación, orientan la conducta en un determinado sentido y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta alcanzarlos. Pero hay que tener presente que hace falta retroalimentación: la persona tiene que poder hacer un seguimiento de sus progresos y saber dónde está en todo momento.

En este mismo sentido para Bateman (1999) trabajar para alcanzar una meta específica y difícil es una gran fuerza motivadora y actúa como estímulo interno.

Algunos de los principales **enfoques contemporáneos vinculados a la motivación intrínseca:**

Hay situaciones y/o personas en las que las recompensas extrínsecas no son suficientes. Según Reeve (1994) "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades con causa personal... actúan por motivación intrínseca", es decir cuando el comportamiento está autoregulado y surge de las necesidades, intereses o curiosidades personales.

En esta línea encontramos:

- ✓ **Mihály Csíkszentmihályi. Teoría del "Fluir".** Este autor denomina "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación total en la actividad que se está llevando a cabo. Durante este estado, las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros con naturalidad, en medio de una enorme satisfacción y una aparente facilidad aunque la tarea sea muy difícil.

Una de las principales condiciones para que se dé el "flujo" es el nivel de reto óptimo. Es decir, la situación en que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea.

Ver '[Guía de Trabajo](#)' para más información sobre esta teoría.

- ✓ **Daniel Pink** en su libro "**La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva**" muestra evidencias de que los incentivos económicos sólo cumplen una función motivadora en tareas repetitivas, mecánicas y/o rutinarias. Para aquellas tareas con valor añadido los incentivos no sólo no cumplen la función, sino que además tienen el efecto contrario.

Para más información sobre esta teoría puedes acceder a un TED que te ofrecemos en los '[Materiales en línea](#)' en que el mismo Pink examina el proceso de motivación e ilustra su teoría con ejemplos muy recientes.

Herramientas

Exponemos en primer lugar tres herramientas concretas para implementar las soluciones propuestas por las teorías de la motivación:

- ✓ **Teoría de las expectativas**, según Claver et al. (1996:315), la aplicación de la teoría de Victor Vroom a la práctica empresarial exigiría:
 - Determinar cuáles son las recompensas más valoradas por las personas trabajadoras. Proporcionar recompensas deseables.
 - Calcular el nivel de desempeño considerado aceptable y alcanzable para que las personas trabajadoras sepan qué es lo que deben conseguir para recibir la recompensa y estén seguras de que es algo posible de alcanzar. Es decir, crear expectativas de éxito.
 - Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de desempeño.
 - Asegurarse de la adecuación de la recompensa con el esfuerzo realizado.
 - Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de desempeño previsto.
- ✓ **Teoría de la fijación de objetivos**: George T. Doran describe el objetivo ideal en términos de motivación con el acrónimo SMART:
 - **Specific**: el objetivo debe ser simple, significativo, bien definido.
 - **Measurable**: debe tener criterios para verificar su desempeño.
 - **Attainable**: un objetivo irreal no motiva.
 - **Relevant**: nos debe implicar, emocionar.
 - **Time-bound**: debe estar circunscrito en el tiempo (¿cuánto tardaremos?).

Por otra parte resulta muy recomendable que las personas trabajadoras participen en el proceso de establecimiento de metas, ya que produce un mayor grado de compromiso.

- ✓ **Motivaciones intrínsecas.**
 - **La teoría de "flujo"** tiene una importante aplicación ya que se puede disminuir el aburrimiento, la apatía, la preocupación o la ansiedad ajustando dos variables:
 - Dificultad de la tarea/reto

- Habilidades personales

Procurando que las personas trabajen en los estados de “flujo”, “activación”, “control”.

- **La teoría de Daniel Pink**, fundamentada en sólidos estudios sobre la motivación, nos aporta un nuevo paradigma ya que si siempre se ha creído que los incentivos económicos tenían fuerza motivadora para conseguir resultados, Pink demuestra que no sólo estos incentivos no tienen ese “poder” sino que tienen el efecto contrario.

El modelo propuesto por Pink, muy alineado con la teoría del sentido de Viktor Frankl y con Mihaly Csikszentmihalyi, supone poner el foco en las motivaciones intrínsecas, lo que no podemos obviar es que también supone una manera diferente de liderar equipos de trabajo, donde lo profesional y lo personal se tratarán de una manera más holística.

En los últimos tiempos la llegada de las redes sociales ha hecho posible vincular la motivación individual con un **pacto social**. Hay portales que permiten hacer públicos una **fijación de objetivos** y las personas de nuestra red hacen el seguimiento del desempeño. Este tipo de objetivos públicos refuerzan el compromiso al haber testigos objetivos de nuestro progreso. Algunos portales son [WorkSimple](#), [GoalsOnTrack](#) i [Stickk](#).

Otros conceptos surgidos a través de las redes sociales que se pueden vincular con la fijación de objetivos son:

- ✓ **Time-boxing**: es un concepto surgido del ámbito de la programación consistente en una gestión del tiempo a partir de **ciclos cortos de trabajo/descanso**. La versión más conocida es la **Técnica Pomodoro** (o reloj de cocina) basada en ciclos de trabajo de 25 minutos con descansos de 5 minutos. La idea de programar el tiempo de descanso para aumentar la motivación también está presente en los trabajos de Neil Fiore (ver [Bibliografía Básica](#)).
- ✓ **Gestión de tareas**: una de las técnicas más populares es la conocida como *Getting Things Done* de David Allen, basada en la **priorización de tareas** para evitar la sensación de bloqueo que provoca la mala planificación. Un registro externo de las tareas por hacer da la tranquilidad cognitiva de saber en todo momento cuál es el siguiente paso.

El dato

Según un estudio conjunto de las *Universidades de Ghent y Padova* publicado en *Psychological Science* (2011) las personas que creen en la existencia del libre albedrío o libre arbitrio y confían en la voluntad individual tienen una actitud más proclive a la motivación y la concentración que las personas que creen en conceptos deterministas como el destino, la genética o la química cerebral.

Guía de Trabajo

CÓMO LLEGAR A UN ESTADO DE *FLOW* (según Mihály Csíkszentmihályi)

- Escoger una tarea en la que se dé un equilibrio entre nuestras habilidades y el reto que nos plantea.
- No anticipar nada más allá de la tarea, ni gratificación ni recompensa. La misma tarea es la recompensa. Verla como un juego.
- Simplificar el espacio de trabajo, eliminar distracciones, usar herramientas creativas.



FLOW

- Estamos inmersos en la tarea, en la "zona".
- No pensamos en términos de éxito o fracaso.
- La tarea nos sorprende continuamente, sentimiento de descubrimiento, de exploración.
- Se distorsiona el sentido del tiempo, las horas pasan y nos parecen sólo minutos.
- Vemos cómo nuestros límites son puestos a prueba, los estímulos son continuados, sobreaprendemos.

**EVALUACIÓN**

- **¿Sabíamos qué objetivo perseguíamos?**
- **¿Hemos cedido a distracciones o líneas de trabajo tangenciales a la tarea definida?**
- **¿Nos hemos aburrido o angustiado?**
- **¿Hemos mirado el reloj repetidamente?**

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es positiva no hemos estado en un auténtico estado de flow:

EL ESTADO DE FLOW NO ES TRABAJAR MUCHAS HORAS

La experiencia

- ✓ La experiencia expuesta a continuación nos ha sido facilitada por Ruth Pablo, Responsable de Desarrollo y Comunicación Interna de *Port de Barcelona*.



Port de Barcelona

La experiencia que queremos compartir está enmarcada en un proceso de transformación de la organización en el *Port de Barcelona*. Es un proceso donde contar con el conocimiento de la opinión de las personas y su estado de motivación y satisfacción es especialmente relevante. Como es básico, para conocer esta información se realiza de forma sistemática y periódica una encuesta de opinión interna. En todo este trabajo, contar con el acompañamiento de *e-motiva* (<http://www.e-motiva.com>) ha sido de gran ayuda.

Los elementos clave: la comunicación y la participación.

En todas las ediciones se realiza una campaña de comunicación muy potente destinada a fomentar la participación. La primera premisa es poner un nombre al proyecto, el "Di la tuya". El elemento diferencial se da en la última edición, donde se decide la importancia de implicar a un grupo de prescriptores con representación en todas las áreas. La clave es que se trate de personas con credibilidad y capacidad de influir, formal e informalmente, en su entorno para fomentar la participación de sus compañeros y compañeras. El resultado de esta experiencia representó crecer la participación en un 16%, pasando del 45% al 61% de participación en la última edición. Este grupo de prescriptores colaboró desde el inicio del proyecto, tanto en el diseño de la encuesta,

identificando los temas de interés, como en la difusión de claves de confidencialidad para acceder a la encuesta on-line. Además como refuerzo, mientras la encuesta se está llevando a cabo, se comunica diariamente la participación.



enquesta d'opinió interna

del 25 d'octubre al 5 de novembre
 et convidem a participar en l'enquesta i donar la teua opinió sobre la nostra organització.
 Perquè ningú millor que tu per dir-nos com s'estan fent les coses a l'APB i com podem millorar-les.
 La teua opinió és única, i si tu no la dones ningú ho farà per tu.



i tu, com et sents?

L'enquesta d'opinió interna és una bona oportunitat per dir allò que penses de l'organització, com valoren els projectes que s'han dut a terme directament i quines són les teues expectatives de futur.

Les teues aportacions seran la base per conèixer la situació actual de l'APB, avaluar les accions realitzades, revisar-ne les que estan en funcionament o definir-ne de noves.

La teua opinió és única, i si tu no la dones ningú ho farà per tu.

Enquesta d'opinió interna, del 25 d'octubre al 5 de novembre



Perquè no tot és blanc o negre

Des que en 2006 es va realitzar la primera enquesta d'opinió interna hem passat moltes coses a l'APB. Ara és el moment d'avaluar-les, de saber com estem en relació a la darrera enquesta i veure si les accions que s'han anat realitzant són visionades de forma positiva o no per les persones que formem l'organització.

La teua opinió és única, i si tu no la dones ningú ho farà per tu.

Enquesta d'opinió interna, del 25 d'octubre al 5 de novembre



la màquina de cafè no t'escolta!

Si vol que realment la teua opinió s'escolti, et convidem a participar en l'enquesta d'opinió interna "Digues la teua opinió" en podràs expressar d'una forma anònima i confidencial la teua visió de la nostra organització.

La teua opinió és única, i si tu no la dones ningú ho farà per tu.

Enquesta d'opinió interna, del 25 d'octubre al 5 de novembre



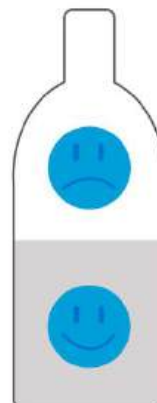
mig buida o mig plena?

En els darrers quatre anys s'han dut a terme diverses accions que, d'una forma o una altra, han impactat en les persones de l'organització: treball al VTC, canvi cultural, etc.

Era agradable saber quina és la teua opinió, quines eren les teues expectatives i quina valors afegia.

La teua opinió és única, i si tu no la dones ningú ho farà per tu.

Enquesta d'opinió interna, del 25 d'octubre al 5 de novembre



El otro aspecto comunicativo relevante se da con los resultados. En cuanto se dispone de los resultados, éstos se difunden a todo el mundo mediante la intranet. Además se hacen presentaciones de los resultados dirigidas a los directivos, a la representación de los trabajadores y trabajadoras, contando con su opinión durante todo el proceso, y por supuesto a todas las personas interesadas mediante sesiones abiertas.

El cambio más significativo es, sin duda, la participación de las personas en la búsqueda de propuestas que ayuden a mejorar la motivación y la satisfacción. Es un aprendizaje muy importante para todos: para la dirección entender que las medidas destinadas a mejorar los aspectos reflejados en los resultados son una responsabilidad compartida, y para las personas de la organización, dar el paso de pasar de víctimas a protagonistas de las soluciones. Este fue un proceso muy participativo. Se realizaron sesiones con 6 o 7 grupos de trabajo cada una dinamizadas por el equipo del área de Desarrollo y Comunicación Interna que seguían una metodología que favorecía al máximo la aportación de propuestas. La metodología consistía en realizar un trabajo individual de pensar propuestas, para posteriormente compartirlas con el grupo y finalmente establecer prioridades. La metodología en sí misma fue el primer factor de éxito.

El segundo factor clave de éxito en este proceso fue definir dos ámbitos claros de actuación, primero el ámbito más cercano, es decir, aquel donde los cambios a realizar y las iniciativas se pueden hacer desde los mismos equipos; y después, otro ámbito de propuestas dirigidas a la dirección general u otras áreas de la organización.

El tercer factor clave de éxito fue la priorización. En estos procesos es importante gestionar las expectativas, por lo tanto un elemento importante consistía en elegir 2 o 3 propuestas para llevar a cabo en el ámbito más cercano, basándose la decisión en criterios de viabilidad e impacto, y otras 2 o 3 propuestas dirigidas a la dirección general, basándose en este caso la decisión en el impacto, ya que la viabilidad de la propuesta requiere la decisión de quien debe llevar a cabo.

Para terminar el proyecto, los responsables de cada subdirección general se comprometieron a poner en marcha de 3 a 5 acciones propuestas por sus equipos y el director general asumió una serie de compromisos en base a las propuestas de todas las personas que participaron en el proceso. En total se realizaron 19 sesiones de generación de propuestas y se recibieron 516 propuestas dirigidas a la Dirección General que se aglutinaron en 3 grandes temas a trabajar.

En estos momentos, valoramos de forma positiva el resultado de esta iniciativa en el ámbito de la motivación, si bien para poder contrastar en detalle su impacto tendremos que esperar a próximas ediciones. De todos modos, identificamos una cierta reducción en indicadores de gestión básicos (porcentaje y coste de la rotación o conflictividad laboral, como ejemplos), aunque el contexto socioeconómico también influye. Más allá de todo esto, podemos afirmar con rotundidad que el proceso en sí mismo ha sido muy

enriquecedor, ayudando tanto al equipo directivo como a todos los participantes a sentirse responsables de seguir avanzando en este ámbito.

Materiales

Bibliografía básica

Adair, John. *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa, 2009

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Aprender a fluir*. Barcelona: Kairós, 2007.

Fiore, Neil. *Hazlo Ahora*. Barcelona: Alienta, 2011.

García Sanchidrán, Jesús. *Haga que lo hagan*. Madrid: FC editorial, 2007.

Gostik, Adrian; Elton, Chester. *El empleado invisible*. Barcelona: Gestión 2000, 2007.

Gandy, Dottie Bruce. *30 días para conseguir empleados satisfechos*. Barcelona: Gestión 2000, 2002.

Levy-Leboyer, Claude. *La motivación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

Palomo Vadillo, M^aTeresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial, 2007.

Pink, Daniel. *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000, 2010.

Ulrich, Dave. *El sentido de trabajar*. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2011.

Materiales en línea

Entrevista de Eduard Punset a Mihály Csíkszentmihályi

Entrevista al creador del concepto del *flow*, el psicólogo y sociólogo croata Mihály Csíkszentmihályi.

<http://www.pensamientoconsciente.com/?p=2620>

Charla TED: Dan Pink y la sorprendente ciencia de la innovación

Charla del portal TED del reconocido gurú Dan Pink en que examina el concepto de la motivación, empezado con un hecho que los/las sociólogos/as conocen pero no así la mayoría de gerentes: los métodos tradicionales de recompensas no siempre son tan efectivos como pensamos.

http://www.ted.com/talks/lang/es/dan_pink_on_motivation.html

Charla TED: Mihaly Csikszentmihalyi sobre la fluidez

Mihaly Csikszentmihalyi se pregunta: "¿Qué hace a la vida digna de ser vivida?" Observando que no es el dinero lo que nos hace felices, el autor repasa aquellas cosas en las que encontramos placer y satisfacción plena, aquellas actividades que nos brindan un estado de "fluidez", como lo define él mismo en esta charla.

http://www.ted.com/talks/lang/es/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html

Sánchez Silva, Carmen. "Motivación en tiempos de crisis". *El País*, 01/04/2012.

Aunque los dirigentes de las compañías sepan que la motivación es una corriente interior de cada persona, también son conscientes de que poner las bases para incentivarla corre de su cuenta. Y hay empresas que se mueven en esta dirección, que pretenden que sus trabajadores tengan buenas relaciones entre ellos y sean reconocidos los motores de la satisfacción en el trabajo, según un estudio.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9403

"La programación Neurolingüística". *Fundació Factor Humà*, 06/07/2011.

Bajo el nombre de PNL se conocen un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva a partir del modelado de las estructuras lingüísticas, los mapas mentales y los patrones de comportamiento de las personas que han llegado a la excelencia en su campo.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8863

"Trabajar desde el sentido". *Fundació Factor Humà*, 01/12/2009.

El término trabajar desde el sentido hace referencia a la convicción de una finalidad última, que dé coherencia a nuestras acciones, en un entorno laboral propicio que permita pasar del individuo que vive con sentido a las organizaciones con sentido.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8267

"Motivar a las personas". *Fundació Factor Humà*, 27/06/2003.

Unidad de conocimiento en la que abordamos la motivación desde el prisma humanista de Maslow.

http://factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8330