

LA MOTIVACIÓN

Ing. Washington Sandoval Erazo, Ph.D.
wsandoval@espe.edu.ec
Postgrado-ESPE
02-2338364

RESUMEN

Los modelos y teorías existentes sobre el proceso de la motivación, no siempre toman en cuenta al individuo como tal y en su mayoría lo relacionan únicamente con las necesidades.

En el presente artículo se describe un modelo sencillo del proceso relacionado con la motivación vista desde interior del individuo y su relación con el medio ambiente.

INTRODUCCIÓN

Existen varias teorías sobre la motivación. Una de las más populares es la de Maslow (1943) muy aceptada por su sencillez y se fundamenta en las necesidades de los seres humanos; clasificándolas como básicas a las fisiológicas, las de seguridad y las sociales y a las de estima y autorrealización como superiores. El humano es un ser lleno de aspiraciones y en su comportamiento y desarrollo las necesidades constituyen una motivación. En la práctica la escala de necesidades no es la misma para todas las personas, esta diferencia es más notable si esta escala se aplica en administración de empresas, motivo por el cual, algunos autores no están de acuerdo con su aplicación directa en la gestión empresarial.

Frederick Herzberg (1959) modificó la teoría de Maslow introduciendo los conceptos de factores de mantenimiento y factores de motivación. Para Herzberg hay elementos como: las políticas de gestión, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y otros que son factores que no motivan, pero su ausencia generan descontento o desmotivan. Pero factores tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el crecimiento laboral y otros, Herzberg considera que si motivan cuando están presentes y en caso contrario generan insatisfacción.

Estos no son los únicos modelos relacionados con la motivación, por lo que se podrían citar los de Víctor H. Vroom, Lyman Porter y Edgard Lawler, etc., mismos que han aportado de diferente manera al entendimiento de la motivación.

Juan Pérez L. (1985)¹ relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente. A nuestro criterio, esta clasificación nos permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas o colaboradores.

De acuerdo a Juan Pérez L. para actuar tenemos los siguientes motivos:

Extrínsecos. Cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción.

Intrínsecos. Motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción.

Trascendente. Estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada.

MODELO PROPUESTO

Si partimos del concepto de que, la motivación se identifica únicamente mediante la acción, tenemos que los componentes anteriores a una acción son el pensamiento, el sentimiento y la actitud, fig. 1.

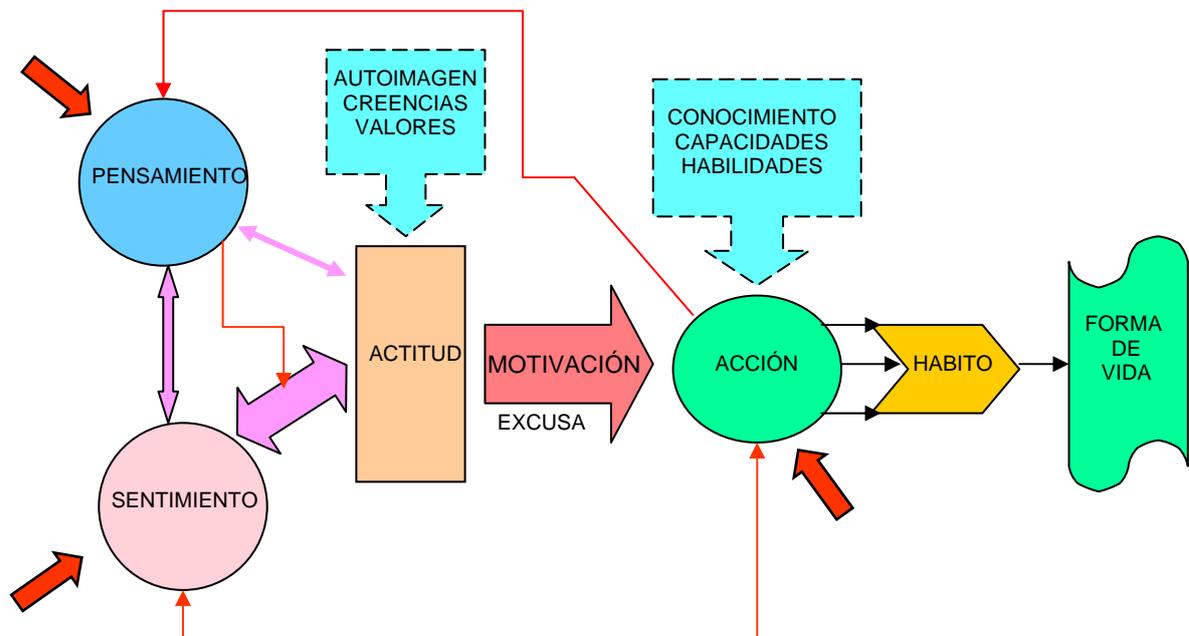


Fig. 1 Modelo del proceso de la motivación

¹ Germán Gomez-Llera y José Ramon Pin. *Dirigir es Educar*. Mc Graw Hill. Madrid, 1994.

Si como resultado de la acción tenemos, a nuestro criterio, un diferencial positivo, se tiende a repetir esas acciones y esa repetitividad genera hábitos y esos hábitos nos dan como resultado nuestra forma de vida.

Analicemos el modelo propuesto de acuerdo a la clasificación de las motivaciones de J. Pérez López:

La Motivación Intrínseca. En cualquier momento, en la persona puede generarse un pensamiento (éste puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente). Los pensamientos a su vez se relacionan con los sentimientos y las emociones, que terminan en una actitud. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la autoimagen, las creencias, los valores y los principios éticos y morales del individuo.

Si el sentido de la actitud es positivo, automáticamente se genera una excusa para realizar la acción. A esta excusa se le conoce con el nombre de motivación. Claro está que, en la acción intervienen el conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, de los cuales dependerá la calidad del resultado, de acuerdo a las expectativas suyas o de los demás.

José, como jefe departamental analiza y piensa que, la visión de la organización no refleja la verdadera orientación que él quiere para el futuro de la empresa (Pensamiento). En ese instante le vienen a su interior los gratos momentos que tuvo en las reuniones pasadas, cuando él se expresó sobre la visión de la empresa, participación que estaba cargada de emotividad ya que guardaba también relación con su visión personal (Sentimientos). Así se genera una actitud, la cual motiva para realizar una reunión donde pueda expresar a los demás jefes departamentales su criterio sobre la visión. Coordina con los demás miembros, se reúnen y logra exponer sus criterios y estos son considerados para mejorar la visión institucional (Acción). Como el resultado fue positivo, José considera hacer reuniones permanentes para la revisión no sólo de la visión sino de toda la planificación estratégica institucional. Al repetirse este evento por varias veces se genera un hábito que a la larga pasa a formar parte de la cultura organizacional.

En casos particulares, no necesariamente un pensamiento genera un sentimiento, éste por sí puede generar pensamientos o actitudes que conllevan la motivación para la acción. De

igual manera, un sentimiento, por ejemplo el amor, puede generar la actitud, la motivación y la acción sin que intervenga el pensamiento.

Motivación Extrínseca. Para que se genere la motivación es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. El mejor ejemplo es el salario de un empleado, como se conoce, en sí el salario no es un factor motivador, pero en el instante que hay un aumento de éste, se genera un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y/o sentimiento que por cierto tiempo motiva para obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta que desaparece la percepción del diferencial generado y pasa a ser un factor de mantenimiento.

Un cambio de política organizacional se percibe como un diferencial que puede influir en el estado normal de las personas. Si esta nueva política está generando pensamientos y/o sentimientos positivos, ellos a su vez facilitan una actitud positiva y la persona se motiva para formar parte del cambio. En el caso de que se dé una actitud negativa, la persona se desmotiva, se opone al cambio y esto se refleja en los resultados de su trabajo.

Comprender que mediante la acción nosotros podemos motivar a las personas, tiene relación con el efecto del ejemplo que una o varias personas dan a otro. Actualmente se tiene una mejor comprensión del ejemplo con los últimos artículos referentes a las *neuronas espejo*, descubiertas por Giacomo Rizzolatti², de la Universidad de Parma (Italia-1996). Estas neuronas se activan cuando el sujeto observa a otro realizar un movimiento y también cuando el sujeto es quien lo hace. Este fenómeno no solo tiene relación con las acciones de las personas, sino también con las intenciones y las emociones que el sujeto tiene para realizar la acción³. En este contexto, se puede suponer que tiene explicación el aprendizaje implícito, fenómeno importantísimo en el liderazgo y en el comportamiento de las personas en grupo.

Motivación Trascendente. Este tipo de motivación y otros aspectos del comportamiento tienen su base en las creencias, valores y principios que tenga el individuo y los individuos

² Entrevista a G. Rizzolatti, *Las neuronas espejo te ponen en lugar de otro*. El país, 19-10-2005. Madrid

³ Hugo Bleichmar. www.aperturas.org

del grupo social u organizacional al que pertenezca. El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que es importante para él, valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etc., que en este caso son los factores que generan e integran una actitud y por hecho una motivación para la acción en beneficio de los demás.

¿CÓMO MOTIVAR?

Permanentemente buscamos motivar a la gente y automotivarnos, en este caso la respuesta es generando un diferencial para los demás y para uno mismo. Analizamos las condiciones actuales de la persona y establecemos una mejora de esa condición, en algunos casos pueden ser satisfacción de necesidades. Esta mejora debe ser percibida por la persona o personas a través de la razón, de los sentimientos o de la acción.

El papel más importante en la motivación juega la comunicación, o sea la forma en que es comunicado el diferencial generado. En cualquiera de los casos, es preferible que la comunicación sea personal, ya que la cadencia de la voz del motivador es la hebra del hilo que desencadena la motivación.

El lenguaje que se utilice para motivar debe ser sencillo y cargado de energía, utilizando en lo posible vivencias relacionadas al tema.

CONCLUSIONES

El modelo presentado explica el proceso que conlleva a las personas el realizar una acción, pero de ninguna manera se puede decir que predice una acción, ya que el nivel de desarrollo del pensamiento, sentimiento y experiencias de la acción es particular de cada individuo.

La formación y educación de las primeras etapas de la vida juegan un papel importante en la formación de los elementos de la motivación.

Cada vez, la ciencia nos demuestra que en el comportamiento humano no son aplicables los modelos determinísticos, pero sí podemos concluir que este modelo que explica el

proceso de la motivación, se puede aplicar a nivel personal o grupal y para los dos casos los diferenciales generadores de motivación pueden ser los mismos o diferentes, ya que depende del individuo o grupo de individuos.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez de Mon, Cardona Soriano y Otros. *Paradigmas del Liderazgo.* IESE, Universidad de Navarra. McGraw-Hill. Madrid, 2001.

García G. Alfredo Eduardo. *Motivación Individual.* www.universidadabierta.edu.mx

Germán Gómez- Llera y José Ramón Pin. *Dirigir es Educar.* McGraw-Hill. Madrid, 1994.

G. Rizzolatti, *Las neuronas espejo te ponen en lugar de otro.* El país, 19-10-2005. Madrid

Hugo Bleichmar. www.aperturas.org

W. Sandoval E. *Formación de Líderes.* Revista “Nuevos Líderes” Facultad de Ciencias Administrativas, p15-19. Quito, 2003.