

MOTIVACIÓN

(RESUMEN DE SANDOVAL E ITURBIDE)

Existen varias teorías sobre la motivación. Una de las más populares es la de Maslow 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, así como superiores a las de estima y autorrealización. 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, por ejemplo.

Herzberg 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 no motivan, pero que su ausencia genera descontento o desmotiva. Por otra parte, Herzberg considera que factores tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante y el crecimiento laboral, entre otros, sí motivan cuando están presentes, mientras que su ausencia genera insatisfacción.

Motivación Intrínseca. Se define como un pensamiento que puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente y que a su vez, se relaciona con sentimientos y emociones que terminan en una actitud. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la autoimagen, las creencias, los valores, así como los principios éticos y morales del individuo.

Si el sentido de la actitud es positivo, automáticamente se genera un deseo para realizar la acción que se le conoce como 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 propias o de los demás.

EJEMPLO. 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, recuerda 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 que lo motiva para realizar una reunión donde pueda expresar a los demás jefes departamentales su visión. Se coordina con los demás miembros, se reúne con ellos y expone sus criterios, mismos que son considerados para mejorar la visión institucional (*Acción*). Como el resultado fue positivo, José considera hacer reuniones periódicas para la revisión no sólo de la visión sino de toda la planificación estratégica institucional. Al repetirse este evento varias veces, se genera un hábito que a la larga pasa a formar parte de la cultura organizacional.

En casos específicos, un pensamiento no necesariamente genera un sentimiento, pues se pueden generar pensamientos o actitudes que conllevan directamente 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.

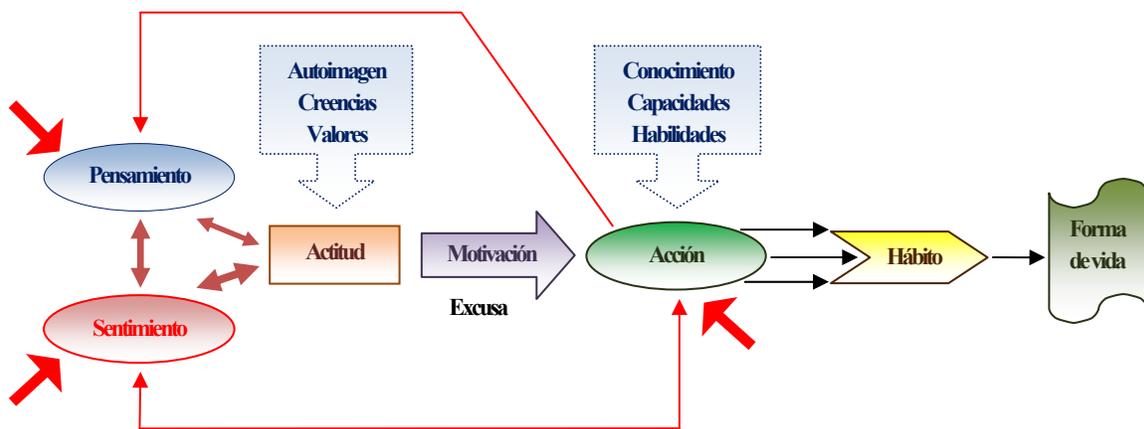
Motivación Extrínseca. Para que se genere la motivación, se requiere de factores externos que actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. El mejor ejemplo es el salario de un empleado. En sí mismo, 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 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.

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 otra. En la actualidad se tiene una mejor comprensión del ejemplo, con artículos recientes sobre las *neuronas espejo*, descubiertas por Giacomo Rizzolatti, de la Universidad de Parma, Italia. 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 sólo tiene relación con las acciones de las personas, sino también con las intenciones y las emociones que el sujeto tiene para realizar la acción, 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 el individuo comparte con los miembros de su grupo social u organizacional. El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que son importantes para el individuo valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etcétera que, en este caso, constituyen los factores que generan e integran una actitud y por ende una motivación para la acción en beneficio de los demás.

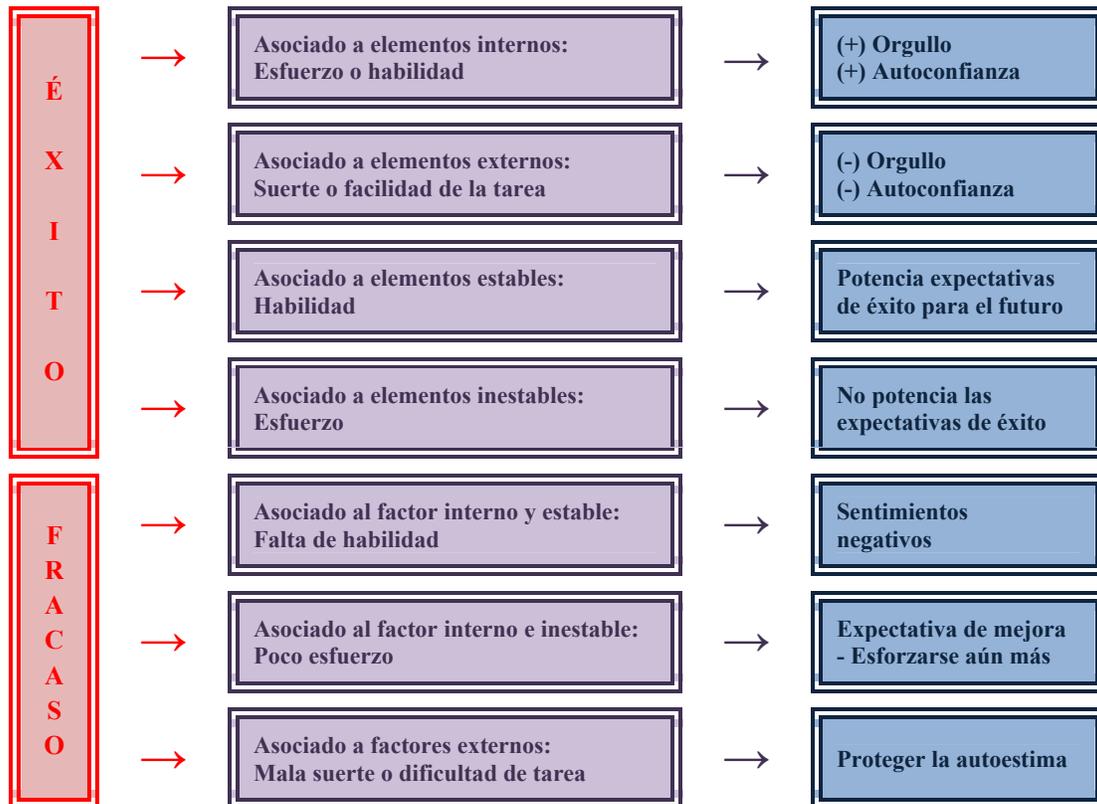
El esquema que aparece a continuación nos muestra un panorama general de los elementos implicados en este proceso de la motivación.



Aunque este modelo explica el proceso que lleva a las personas a realizar una acción, de ninguna manera se puede afirmar 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.

Otro autor considerado como uno de los que ha desarrollado con mayor rigor y extensión una teoría propiamente atribucional de la motivación es *Bernard Weiner*, cuyo modelo propone que una secuencia motivacional se inicia con el resultado de una acción que la persona interpreta como éxito (meta alcanzada) o como fracaso (meta no alcanzada); un resultado que el protagonista de la acción tiende a explicar en función de factores internos, como el esfuerzo o la habilidad, o en función de factores externos, como la suerte o la dificultad de la tarea; un resultado que, dependiendo de su alcance y de su trascendencia, el individuo vincula directamente con sentimientos de satisfacción y autoconfianza o de tristeza y frustración.

En efecto, ante un éxito, de igual forma que ante un fracaso, una persona puede dar explicaciones causales de muy diversa índole. Puede considerar, por ejemplo, que el resultado de su actuación ha sido fruto del esfuerzo personal, la habilidad o la experiencia (factores internos); puede pensar, igualmente, que el éxito o el fracaso sobrevenido ha tenido mucho que ver con la suerte, la dificultad de la tarea o la actuación de otras personas (factores externos); incluso, en un alarde de ingenio, puede sugerir una acción conjunta de ambos tipos de factores que dé sentido y justifique el resultado obtenido. A *grosso modo*, el modelo de Weiner podría representarse de la siguiente forma:



¿CÓMO MOTIVAR?

José María Buceta propone lo siguiente:

INCREMENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA MOTIVACIÓN	
✓	Que el ambiente de trabajo resulte agradable y las relaciones interpersonales satisfactorias.
✓	Que la práctica incluya actividades interesantes y variadas.
✓	Que las actividades nos planteen retos sugerentes.
✓	Que nos divirtamos.
✓	Que nos sintamos atendidos por el responsable, recibiendo información y ánimo.
✓	Que aprendamos cosas relevantes, percibiendo las mejoras y el control de la actividad.

Por otra parte, permanentemente buscamos motivar a la gente y automotivarnos, la respuesta es –siguiendo el modelo propuesto por Pérez López– generar 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 puede ser la 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 lo 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.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sandoval W (s.f.) La motivación. Obtenido el 4 de junio de 2012 de <http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>
2. Iturbide, LM (s.f.) Psicología del deporte. Universidad del País Vasco. Obtenido el 4 de junio de 2012 de <http://ocw.ehu.es/ciencias-sociales-y-juridicas/psicologia-del-deporte/contenidos/>