

## **¿ES NECESARIA LA MOTIVACION HOY DIA?.**

Rodrigo Martín Rojas, [rodrigomr@ugr.es](mailto:rodrigomr@ugr.es), Universidad de Granada.

Natalia Ortíz Martínez de Mandojana, [nortiz@ugr.es](mailto:nortiz@ugr.es), Universidad de Granada.

Encarnación García Sánchez, [encags@ugr.es](mailto:encags@ugr.es), Universidad de Granada.

### **RESUMEN**

Con el presente trabajo se pretende ofrecer al lector una visión de cómo han cambiado las teorías de la motivación a lo largo de la historia, centrandolo en las más actuales teorías de la motivación dentro de la empresa. Se pretende destacar que las organizaciones hoy día no pueden funcionar eficazmente sin motivar a los empleados y para ello se resalta como es tan necesaria hoy día, en este período de crisis, la motivación en la empresa y, en general, en cualquier campo de actividad. Ya no es suficiente únicamente con una laxa motivación en la que se le agradece al empleado haber hecho un trabajo adicional mediante recompensas extrínsecas, consistentes en pagos extraordinarios, más vacaciones, viajes con los gastos pagados o nombramiento de empleado del mes. No, no es suficiente, por lo que se debe de incentivar a cada trabajador para que busque aquel puesto que más le satisfaga interiormente, que le haga sentirse que lo que está haciendo lo hace bien y le encuentra sentido, es decir, que trabaja porque está intrínsecamente motivado. Eso sí, no se debe de olvidar que esta motivación intrínseca tendrá algún coste y puede perderse, a no ser que sea combinada con una serie de recompensas extrínsecas.

Eso sí, sea cual sea la recompensa, es importante que todos los trabajadores comprendan que se debe a algún logro específico. Con eso se conseguirá que la gente no acuse de favoritismo si una persona recibe unas cuantas recompensas. Así mismo, el ser claro a la hora de explicar el motivo de la recompensa, indica a los demás empleados lo que tienen que hacer para obtener el mismo premio y les motiva a imitar el comportamiento premiado.

De esta manera, se pone de manifiesto una nueva forma de ver la motivación que hasta hace poco no se había tenido en cuenta. Ya no se piensa en motivación intrínseca o extrínseca por separado, sino en una combinación de ambos tipos de incentivos, llegando a producir una mayor eficiencia y productividad en la actividad de los empleados.

En conclusión, el nuevo trabajo es más parecido al trabajo directivo, y lo más importante es que el nuevo trabajo debe de energizar y apasionar a quien lo realiza. Obviamente, también hay retos y algunos reveses, aunque en general, el trabajador se siente realizado y recompensado por el trabajo. Llegando muchas veces a tener que racionar el tiempo que dedica al trabajo para no sacrificar otras áreas de su vida.

### **PALABRAS CLAVE.**

Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca, Incentivar, Autogestión, Reto.

## **IS THE MOTIVATION NEEDED IN THE CURRENT CAREER?.**

Rodrigo Martín Rojas, [rodrigomr@ugr.es](mailto:rodrigomr@ugr.es), Universidad de Granada.

Natalia Ortíz Martínez de Mandojana, [nortiz@ugr.es](mailto:nortiz@ugr.es), Universidad de Granada.

Encarnación García Sánchez, [encags@ugr.es](mailto:encags@ugr.es), Universidad de Granada.

### **ABSTRACT.**

In this work we are pretending showing to the reader a vision of how, the theory about motivation has been changing along the history, pointing our study in the newest theories about motivation into the enterprise. It is pretended to highlight that organisations can not properly work if they do not motivate to their employees and, then it is underlined the importance of motivation, nowadays, mainly in this period of crisis in the enterprise and, in general into every activities made. Currently, there is not enough with a weak motivation based in some acknowledgements to the employee for having done adicional work. These acknowledgements consist of extrinsic rewards, such as extraordinary money, more holidays, paid travells or giving him the title of the best employee for the month. No, it is not enough, furthermore it is necessary to encourage each worker that seeks to find the perfect motivator job for him/her, which makes to the employee feels that he/she is doing what is right and finds a special meaning for himself/herself, i.e., the employee work because he/she is intrinsically motivated. Nevertheless you should not forget that, this intrinsic motivation, will have some cost and it can be lost unless some additional intrinsic rewards are added.

Whichever ther reward is, it is important that all workers understand, that reward is related to a specific feat. Indeed, with that, people do not get accused of favoritism if a person receives few rewards. Likewise, being clear to explain the reason for the reward, can assist to the other employees what to do to get the same reward and motivate them to imitate the behavior rewarded.

In this way, it shows a new way of looking at the motivation that had not been taken into account, until recently. It is not longer thought in extrinsic or intrinsic motivation separately, but it is thought in a combination of both types of incentives, to produce greater efficiency and productivity in the activity of employees.

To sum up, the current career is similar to the work of the managers, and the main matter is that the new job have to energize y drive to the one who work on it. Obviously, there also are challenges and some controversial actions. However, the employees actually feels made and rewarded by their job. Indeed, sometimes they have to reach rationalizing their time so that the do not have to sacrifice some areas in their life.

### **KEY WORDS.**

Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Promoting., Auto control, Challenge.

## 1 **Introducción**

Una de las necesidades que los seres humanos experimentan desde el momento en que se toma conciencia del YO individual y de la realidad que los envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan los actos humanos (Maslow, 1962).

Una vez se ha actuado y constatado las consecuencias de cada proceder, posiblemente cada cual se debe preguntar los motivos por los cuales ha actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados.

Con estos motivos con el presente trabajo se pretende ofrecer una revisión de las principales teorías de la motivación existentes hasta ahora y como hoy día cada organización debe de buscar aquella o aquellas que más le convengan para poder desarrollarse de una forma mas apropiada.

Para ello el trabajo va a costar de una revisión literaria donde se recogen, en primer lugar algunas de las teorías de la motivación hasta hoy día existentes, después un epígrafe en el que se destaca la motivación en la que nos centraremos en este estudio y que diferencia entre motivación extrínseca e intrínseca. Posteriormente, la discusión de la información analizada. Y finalmente, unas conclusiones donde se verán las líneas de acción de la motivación.

## 2 **Clasificación de las motivaciones.**

Con la información consultada se puede definir la motivación sencillamente como los factores que ocasionan canalizan y sostienen la conducta de una persona (Maslow, 1962).

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas:

1. Las clasificaciones más conocidas y, por lo tanto, las más aceptadas en el campo de la motivación han evolucionado mucho a lo largo de la Historia. Desde Taylor, pasando por Elton Mayo, Henry Fayol, Douglas McGregor,... hasta llegar a la más famosa de las teorías de la motivación, recogida por Maslow como "Teoría de las Necesidades". Aunque esta teoría supuso un cambio en la visión de la motivación no ha sido la última desarrollada, tras ella han venido numerosas teorías tales como la teoría de la equidad, de Stacey Adams; la teoría de las expectativas de Vroom; la teoría del reforzamiento de Skinner; la teoría de Herzberg o la teoría de las metas de Locke. Teorías que ya han sido ampliamente estudiadas.

Otras clasificaciones algo menos conocidas son:

2. Deci et al. (1999); o Kruglanski (1978); definen que la motivación puede ser: \* Motivación positiva. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Y, \*Motivación negativa. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.
3. Pinillos (1980), diferencia entre motivaciones individuales y sociales. Las individuales pueden ser: Primarias, representadas por las Necesidades (hambre, sed, sueño, etc.) y Complejas, donde se unen formas

vinculadas al aprendizaje familiar, escolar y social. Mientras que el segundo grupo o motivaciones sociales, son productos más marcados de factores ambientales, de la cultura y el medio.

No obstante, con este estudio se quieren destacar las más recientes e innovadoras aplicaciones de la motivación al mundo de la empresa, por lo que se va a proceder a estudiar la clasificación seguida por Bénabou & Tirole (2003), que establecieron que la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (**motivación interna**) o bien puede ser inducida de forma externa (**motivación externa**).

La primera, surge sin motivo aparente, es más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que se observa una actividad deportiva y quedamos tan impresionados que se siente la necesidad de integrarla en nuestras vidas. A partir de ese instante todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo (Gibbons, 1997). Si, además, se obtiene un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará, aún más, la conducta de repetir dicha práctica. Se debe de destacar que, en este tipo de motivación, no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor. Es más, si el único objetivo fuera ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente sólo unos pocos, los ganadores, seguirían practicando.

La segunda no surge de forma espontánea. Es aquella que nos auto imponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles (Kenneth, 2002). Con este ejemplo de Kenneth (2002) se puede apreciar muy bien este tipo de motivación: Muchos estudiantes renuncian a cursar la carrera que les gusta y se plantean cursar otra porque confían en alcanzar un elevado nivel de vida. No sienten la necesidad de aprender para colmar un deseo de conocimiento, sino que DEBEN estudiar para terminar la carrera y ganar dinero. Cuando las largas noches de estudio comienzan a hacerse insostenibles, cuando llegan los primeros suspensos, con las primeras dudas, es entonces cuando comienzan a recapacitar y posiblemente, a arrepentirse de la decisión adoptada.

Es un tema central de la economía que los incentivos promueven el esfuerzo y el desempeño, y hay muchas pruebas que lo demuestran. (Gibbons, 1997). En otras palabras, las recompensas contingentes<sup>1</sup>, sirven como “refuerzos positivos” para el comportamiento deseado. Un paradigma de alta clasificación que tiene propuestas opuestas de las vistas económicas, apareciendo unas “teorías disonantes”, que explican que las recompensas pueden empeorar el desempeño, haciéndolo “refuerzos negativos”, a largo plazo (Kruglanski, 1978 y Deci, et al. 1999).

De hecho, una parte sustancial de las pruebas examinadas por Bénabou & Tirole (2003), indican que la motivación extrínseca (recompensa contingente) puede a veces influir en la motivación intrínseca. En un experimento clásico (Deci, 1975), se les pagó o no se les pagó a los estudiantes de un colegio mayor para que

---

<sup>1</sup>

Contingente: Parte que cada persona aporta para desarrollar un determinado fin común.

trabajasen en un interesante puzzle. Aquellos que hicieron el puzzle sin que se les pagara hicieron el puzzle en mucho más tiempo, en sus “ratos libres”, que a aquellos individuos a los que se les pagó, y también mostraron mayor interés al hacerlo que aquellos a los que se les pagó.

### 3 Motivación extrínseca (ME)

Según Kenneth. (2002), la motivación extrínseca (ME) es aquella en la que el sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.

Benabou & Tirole (2003), destacan que la motivación es extrínseca cuando un alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

#### 3.1 Las recompensas extrínsecas

Las recompensas extrínsecas pueden dividirse en recompensas generales e individualizadas. Estas últimas resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos; aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas (Kenneth y Cansen, 1996); puesto que deben de ser percibidas como equitativas, como consecuencia de la tarea desempeñada y como suficientemente amplias, para conseguir su empleo eficaz.

Por otra parte, las recompensas en grupo o generales, son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas dependen del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio. Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membrenca<sup>2</sup>).

Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras (Kenneth y Cansen, 1996).

El aspecto esencial de este sistema de recompensa es que tiene su propia lógica basada en la membrenca y no en el rendimiento Etzioni (1971).

#### 3.2 Las recompensas extrínsecas hoy día.

Las recompensas extrínsecas son criticadas hoy día por muchos autores (Baron y Kreps, 1999; Gneezy y Rustichini, 2000 y Kohn, 1993) que coinciden en que éstas no deben de ser el fin último de su trabajo, puesto que si ese es el caso, los empleados no estarán motivados para trabajar en la empresa durante mucho tiempo.

---

<sup>2</sup> Membrenca: Recompensas no concedidas, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo.

Los estudios de Kohn (1993), hicieron ver que los individuos con tratos de “recompensas” mostraron mejor o mayor obediencia al principio, pero mucha menor a largo plazo que aquellos que no tenían “recompensa” o que habían formado grupos no controlados.

Gneezy y Rustichini, (2000) hallaron que los incentivos monetarios para los sujetos, según un cuestionario elaborado por ellos, decreta su desempeño, a no ser que “la recompensa” sea aumentada a un nivel suficientemente alto. Un ejemplo de ello fue suministrado por estos autores, en el que el gobierno suizo intentó localizar una planta de desperdicios nucleares en un pueblo; y ellos comprobaron que el porcentaje de personas que apoyaba la idea de construir las instalaciones en la comunidad cayó a la mitad cuando se realizó una compensación pública. Este hecho seguramente fue debido a que esa compensación no afectaría a todo el mundo por igual, por lo que, los que no eran recompensados pensarían que ellos también se merecían esa recompensa y, por tanto, dejaron de apoyar la idea inicial de implantar una planta de residuos nucleares.

Deci et al. (1999); sugirieron que los individuos que quieren recompensas a corto plazo tienen que sacrificar pagas a largo plazo. Esto se sugiere, porque este tipo de individuos prefieren resolver problemas más fáciles y rápidos que aquellos que no esperan un pago extraordinario y por ello siguen trabajando. Estos refuerzos o pagos extraordinarios, según Benabou y Tirole (2003), pueden tener costes ocultos “hidden costs” que llegarán a ser refuerzos negativos pues reducen la motivación del agente a que emprenda tareas similares en el futuro.

Benabou & Tirole, (2003) analizaron que los “hidden costs” o costes ocultos de las recompensas desde una perspectiva económica. Según ellos, un agente realizará una tarea, si y sólo sí, tiene suficiente confianza en su propia capacidad para triunfar, y en el resultado neto del proyecto. Como resultado se debe de destacar, que las personas con autoestima en su desempeño tienen fuertes incentivos para manipular las señales relevantes a favor de su propio conocimiento.

Gneezy y Rustichini, (2000) muestran que las recompensas pueden ser únicamente refuerzos debilitantes a corto plazo, y estos refuerzos pueden tener costes ocultos o “hidden costs”. La idea es ofrecer pocos incentivos, pues las recompensas (motivación extrínseca) tienen un factor limitante en el desempeño actual, y reducen la motivación del agente a que emprenda tareas similares en el futuro.

Mientras la mayoría de los investigadores en la gestión de recursos humanos enfatizan la necesidad de aumentar y proteger la confianza propia del personal y compañeros de trabajo, la gente generalmente, critica o descarta las mejoras de sus conocidos, amigos, colegas, coautores, subordinados o compañeros de equipo Benabou & Tirole (2003).

### **3.3 Las recompensas extrínsecas ya no son suficientes.**

Cuando las organizaciones solamente deseaban que los trabajadores acatasen las normas, los compraban con dinero y otros beneficios tangibles cortoplazistas (Kenneth y Tymon, 1997). Esas recompensas extrínsecas eran la solución fácil para motivar en la era del acatamiento. La pirámide jerárquica permitía a mandos intermedios y directivos supervisar estrechamente a los trabajadores para determinar si se cumplían las normas, y podían dar o retener las recompensas en consecuencia. Las organizaciones sólo tenían que comprar un

comportamiento rutinario, no el compromiso y la iniciativa. No necesitaban apelar a la pasión o alistar la inteligencia del trabajador. Debido al trabajo simplificado, a las normas y los procedimientos restrictivos, las posibilidades de recompensas intrínsecas eran muy escasas. Lo único importante era que cada mañana se debía de ir a trabajar porque se necesitaba dinero.

Por otra parte, teniendo en cuenta el trabajo que se realiza hoy día, los problemas motivacionales son más complejos y exigentes Rhee y Sigler (2005). La estrecha supervisión y las normas detalladas ya no son posibles. Ahora, los trabajadores necesitan un mayor nivel de autogestión. A su vez, la autogestión exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de unas pasiones y satisfacciones más profundas que las recompensas extrínsecas no pueden ofrecer. Por último, el nuevo trabajo tiene potencial para ofrecer unas recompensas intrínsecas mucho más ricas que emanan del propio trabajo que realizan las personas; satisfacciones tales como el orgullo de sus destrezas, o la sensación de estar ayudando a un cliente (Kenneth, 1993).

Rhee y Sigler (2005) el nuevo trabajo es más parecido al trabajo directivo, y lo más importante es que el nuevo trabajo debe de energizar y apasionar a quien lo realiza. Obviamente, también hay retos y algunos reveses, aunque en general, el trabajador se siente realizado y recompensado por el trabajo. Llegando muchas veces a tener que racionar el tiempo que dedican al trabajo para no sacrificar otras áreas de su vida.

Por ello la motivación es crucial en el nuevo trabajo. ¿Significa esto que las recompensas extrínsecas ya no son importantes? Por supuesto que no. Algunos de los primeros trabajos de investigación sobre la motivación intrínseca (Kruglanski, 1978) sugerían o partían de un supuesto maniqueo: “o unas u otras”, convencidos de que la recompensas extrínsecas reemplazarían a la motivación intrínseca. Sin embargo, algunas investigaciones (Baron y Kreps 1999; Cameron y Pierce, 1994 y Deci, 1975); han demostrado que, con frecuencia, los dos tipos de recompensas se apoyan mutuamente.

#### **4 Motivación Intrínseca (MI).**

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo, sin que medie de manera obvia ningún incentivo externo. El sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él (Kenneth, 2002).

Siguiendo a Benabou & Tirole (2003), la motivación es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

##### **4.1 Recompensa intrínsecas y retención.**

Stevenson (2000), destaca que si se supone que el desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador para que el sujeto desempeñe un mayor esfuerzo; hay que reconocer como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo. Tal enriquecimiento disminuye el absentismo laboral y, cuando en él se introduce también un incremento de autonomía del empleado

y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados del trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

Rousseau, (1995) señaló que el “contrato psicológico” informal entre las organizaciones y los trabajadores ha cambiado. Las organizaciones de hoy ya no pueden garantizar un empleo y una pensión a cambio de la lealtad y obediencia del trabajador. Y los trabajadores, que desempeñan trabajos aburridos, están cada vez menos dispuestos a apretar los dientes y quedarse a cambio de la posibilidad de una pensión eventual. A los trabajadores se les ha obligado a asumir una mayor responsabilidad en sus propias carreras profesionales, y van donde el trabajo sea más gratificante y donde puedan desarrollar unas destrezas que les garanticen un puesto de trabajo en cualquier organización. Esta movilidad ha generado una mayor competencia entre las organizaciones para conseguir trabajadores cualificados. Los buenos trabajadores tienen más opciones que antes, y son mayores las posibilidades de que hagan uso de ellas.

A medida que aumentan las posibilidades de que los trabajadores abandonen los puestos de trabajo no gratificantes, la pérdida de buenos trabajadores se vuelve menos tolerable. Con la competencia global, pocas organizaciones pueden soportar el coste de contratar y entrenar reemplazos para muchos de sus empleados. Y los costes económicos (“hidden costs”) evidentes, no incluyen los reveses en los proyectos, los conocimientos corporativos que se pierden y la desbandada generalizada de la plantilla.

Por ello, gestionar las recompensas intrínsecas se ha convertido en un paso crucial para retener a los buenos empleados haciendo que el trabajo en sí mismo sea más gratificante y vigorizante, de manera que los trabajadores no deseen abandonarlo.

## 4.2 El reconocimiento

Cuando los empleados realizan algún esfuerzo, se les debería estimular de alguna manera para que respondan a ese trabajo (Kenneth, 2002). Los directivos han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca, adem’as; los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o “injusticias” al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente. Si no lo hace, está permitiendo a sus empleados que dirijan sus esfuerzos al vacío. Esta falta de respuesta puede frustrar incluso al individuo más seguro de sí mismo.

Cameron y Pierce, (1994) consideraban que las interacciones interpersonales eran transacciones. Una transacción completa implica un estímulo y una respuesta, que a su vez implica retroalimentación. Para retroalimentar o reconocer el trabajo de un individuo, el directivo debería de convertir en un hábito, el empezar su evaluación semanal o mensual con un comentario positivo acerca de algo que haya hecho recientemente alguna persona.

De esta manera aparece el concepto de balances del rendimiento, que se encargan de la apreciación del rendimiento, o del proceso de identificar, observar, medir y desarrollar el rendimiento laboral de las personas (Ramlall, 2004).



Según Nancy Stevenson (2001), los balances de rendimiento se han convertido en el soporte de la gestión laboral y se celebran tradicionalmente una o dos veces al año, aportando una retroalimentación positiva y una crítica constructiva.

Por extraño que parezca, incluso los balances de un buen rendimiento pueden resultar difíciles de entregar. En primer lugar, el directivo y su empleado no están acostumbrados a sentarse frente a frente para hablar acerca de él durante una hora, aunque, si le proporciona una retroalimentación positiva a lo largo del año, puede establecer las bases para un nivel de comodidad. A menudo, los balances entran dentro del aspecto emocional, incluyendo discusiones acerca de la felicidad y satisfacción relativas del empleado, que se salen de la típica relación laboral. Por último, las personas tienden a obsesionarse con lo negativo. Si el 99% del balance fuese bueno, el empleado la sacará punta a ese uno por ciento problemático.

Se pueden hacer algunas cosas para que estas sesiones resulten productivas, profesionales y positivas, como, promocionar empleados, favorecer el desarrollo de la autogestión o desarrollar una coordinación interfuncional en la empresa.

#### **4.2.1 Ascender.**

Una de las cosas más gratificantes para un gerente es la de avalar a un empleado para una promoción (mejora de la situación actual del empleado) y luego conseguir la aprobación para esa promoción por parte del superior (Stevenson, 2001).

Pero, para ser buenos factores de motivación, las promociones deben ser repartidas juiciosamente. Si una promoción llega antes de que un empleado esté preparado para adoptar mayores responsabilidades, puede estar empujándose al fracaso. Si una promoción se retrasa demasiado tiempo, puede acabar organizando la fiesta de despedida de ese empleado cuando se marche a otro lugar de trabajo más gratificante (Ramlall, 2004).

La gente tiene una tendencia natural a querer evolucionar y cambiar a lo largo de sus vidas. Independientemente de cuánto desee un directivo que esas personas sigan en sus puestos actuales, a la larga ellas querrán cambiar, y si el directivo no le proporciona ese cambio, otra empresa podría hacerlo. Las personas quieren que los progresos en su desarrollo se reconozcan y sean recompensados.

Así pues ¿cuáles son los beneficios, en el terreno de la motivación, de la promoción interna?. Si las personas piensan que el esfuerzo, y un mayor desarrollo de sus habilidades, les harán ganar la recompensa del desarrollo por medio de la promoción estarán más motivadas, trabajarán más y se arriesgarán con cosas nuevas. Ahora bien, si aceptar estos retos no conduce a la evolución profesional, ¿para qué molestarse? Aceptar un reto por el reto mismo funciona durante algún tiempo, puede que durante años, pero llegará un momento en que las personas querrán que sus esfuerzos sean reconocidos.

Según Nancy Stevenson (2001), nunca se debe de frenar la progresión a un empleado porque sea demasiado valioso para el directivo en su puesto actual; debido a que acabará encontrando la puerta de salida y marchándose.

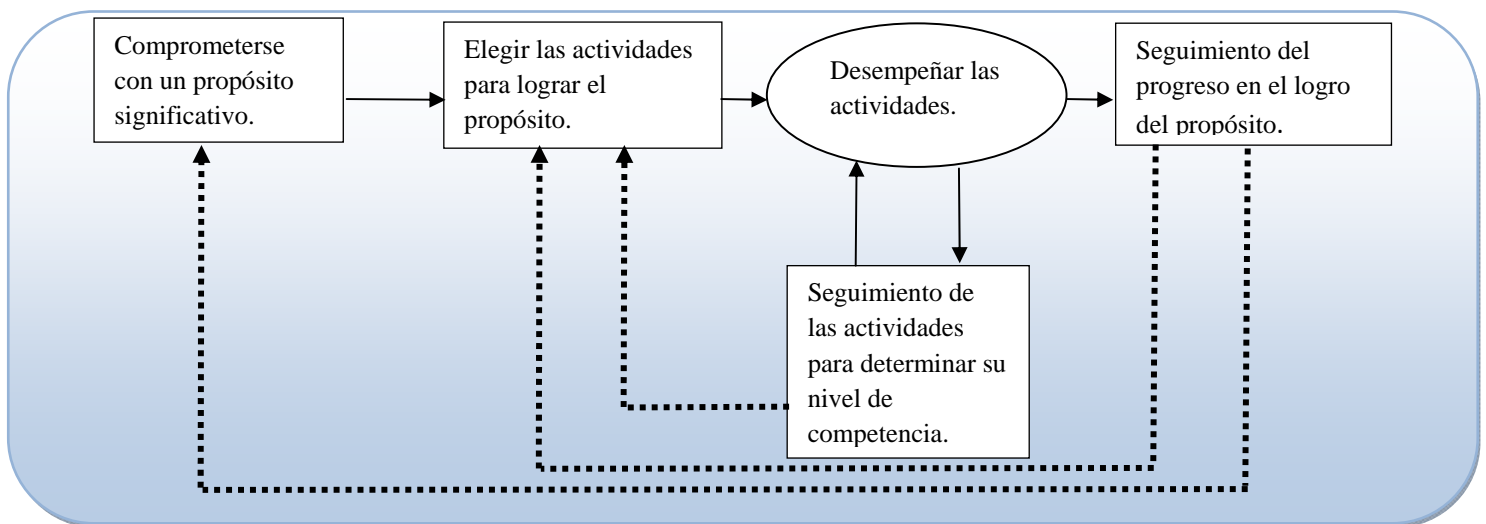
#### 4.2.2 Permitir la autogestión.

Como se ha podido ver, consultores y escritores han ofrecido diversas recomendaciones basadas en piezas importantes del puzzle de la motivación intrínseca. En muchas de las organizaciones actuales se deben de captar los esfuerzos graduales por revitalizar o inspirar la autogestión. (Stephen 1989, 1990).

Los mandos y directivos hablan de trabajar con el buen juicio, asumir la responsabilidad y aplicar su inteligencia a favor de las metas o propósitos de la organización (Stephen, 1989).

El término autogestión transmite la idea de que los trabajadores hoy día hacen gran parte de lo que sus mandos hacían antes por ellos (Kenneth, et al., 1997). Kenneth et al. (1997) desarrollaron un gráfico de flujos (Figura 1) para demostrar las actividades básicas de la autogestión.

Figura 1: El proceso de autogestión.



NOTA: El óvalo representa el comportamiento abierto de la tarea. Los cuadros representan las actividades internas (cognitivas) de autogestión que dirigen el comportamiento abierto. Las líneas de punto representan el impacto de la información de retorno.

Fuente: Adaptado de Kenneth W. Thomas, Erik Cansen y Walter G. Tymon Jr., 1997.

El óvalo representa las actividades visibles de las tareas, los comportamientos abiertos tales como plantar flores, pulir una lente o aceptar órdenes telefónicamente. Los cuatro rectángulos son las actividades de autogestión que dirigen ese comportamiento para conseguir el propósito. Las flechas de línea continua muestran la secuencia principal de las actividades, de izquierda a derecha. El diagrama simplifica en exceso lo que, con frecuencia, es un proceso intuitivo y desordenado. Sin embargo, es útil para representar los componentes clave de la autogestión.

La autogestión comienza cuando “usted” se compromete con un propósito significativo. A continuación, “usted” elige las actividades para lograr ese propósito. A medida que realiza esas actividades, “usted” supervisa el nivel de competencia de ese desempeño para asegurarse de que es el adecuado. Por último, hace un seguimiento del progreso en el logro del propósito de la tarea para estar seguro de que las actividades tienen los efectos esperados y realmente le hacen avanzar hacia el propósito.

Esta autogestión puede suministrar numerosas recompensas tanto a los trabajadores como a la empresa, en general. De entre ellas se destacan 4. Según Kenneth y Walter (1997), las cuatro recompensas intrínsecas que vigorizan el nuevo trabajo emanan directamente de las cuatro actividades principales de la autogestión. Cada una de ellas exige al trabajador que utilice su propio criterio para determinar si el propósito de la tarea tiene o no sentido, el grado de opción disponible para seleccionar las actividades, el nivel de competencia en el desempeño de esas tareas y el progreso conseguido en aras del propósito de la tarea. Estos cuatro criterios son los requisitos lógicos de la autogestión. Pero no son criterios objetivos e impersonales; conllevan una fuerte carga emocional. Esas cargas emocionales son las recompensas intrínsecas de la autogestión: la “savia” emocional que vigoriza y refuerza la autogestión continuada (Kenneth et al., 1997).

La siguiente figura muestra una manera de agrupar esas cuatro recompensas intrínsecas.

Figura 2: Las Cuatro recompensas intrínsecas.

	OPORTUNIDAD Recompensas	LOGRO Recompensas
ACTIVIDADES De la tarea	Sentir que PUEDO ELEGIR	Sentir que SOY COMPETENTE
PROPÓSITO De la tarea	Sentir que lo que hago TIENE SENTIDO Para mí	Sentir que PROGRESO

Fuente: Modificado y reproducido con permiso especial del Editor, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA- del Empowerment Inventory, Kenneth W. Thomas Y Walter G. Tymon, Jr. Copyright 1997 de Xicom, Incorporated.

Como indican las filas de la figura, las sensaciones de tener sentido y de progreso provienen del propósito de la tarea, mientras que las de poder elegir y de competencia provienen de las actividades de la tarea. Como muestran las columnas, estas sensaciones de poder elegir y de tener sentido corresponden a la oportunidad de la tarea (ser capaz de utilizar su criterio y perseguir un propósito valioso, respectivamente), y se derivan de los primeros pasos del proceso de autogestión. Transmiten la idea de que es una buena tarea en la que debemos involucrarnos; es decir, desempeñar esas actividades y perseguir el propósito es lo que deseamos hacer. La sensación de competencia y de progreso, por otra parte, son sentimientos de logro relacionados con el desempeño de las actividades y la consecución del propósito, respectivamente. Esas dos recompensas se derivan de los pasos de seguimiento que tienen lugar más adelante en el proceso de autogestión. Conjuntamente, ofrecen la idea de que la tarea se está desarrollando bien.

#### 4.2.3 La coordinación interfuncional como capital social.

La coordinación interfuncional es la integración y colaboración de varias áreas funcionales (departamentos) dentro de una organización como una forma de permitir la comunicación y la información para encontrar mejor el objetivo de la organización, permitiendo así una polivalencia funcional de aquellos trabajadores mas cualificados y que quieran avanzar mas (Narver&Slater, 1990).

La teoría del capital social captura la idea de que las redes generan valor a través de suministrar mayor acceso a los recursos sociales tales como contactos y relaciones que pueden cada vez, ayudar a mejorar un objetivo dado (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Nahapiet & Ghoshal, (1998), han diseñado una teoría del capital social, mostrando que el triunfo en una carrera individual (motivación) puede ser explicado por el uso de

recursos sociales internos, tales como contactos en otras áreas funcionales y con distintos niveles de la organización.

Cuando incrementa la departamentalización, es probable que cada departamento cree su propia zona de confort tal que la inercia y resistencia a la flexibilidad inhibirá el riesgo y la innovación (Argyris, 1982; Ruekert&Walker, 1987; Zaltman et al., 1973). La investigación también ha suministrado una visión de la mayor diversidad funcional que da una aproximación a las soluciones, puesto que los mecanismos que residen dentro de la organización pueden aliviar los costes de mayor diversidad y permitir la diversidad para tener una influencia positiva en la “*innovativeness*”<sup>3</sup> (Auh y Menguc, 2005).

#### 4.3 Proporcionar retos

Se debe de tener en cuenta que hay personas que adoran la rutina y se asustan cuando se les pide que hagan algo nuevo. Se debería de reconocer a esas personas y proporcionar retos o proyectos interesantes al resto de personal de la empresa (Stevenson, 2001).

Una de las tareas de un gerente o supervisor es la de distribuir el trabajo entre los empleados. La primera prioridad será la de conseguir que se haga el trabajo (Kenneth, 1993). Pero a la cabeza de la lista de prioridades del gerente debería de incluirse distribuir el trabajo de modo que suponga un reto y que estimule a sus empleados.

Siempre que se intenten proporcionar retos y variedad a los empleados, el directivo debe centrarse en sus metas e intereses. Esto no será difícil si el directivo escucha las peticiones de los empleados. Ofrecer retos a los empleados hace que se superen, adquieran nuevas habilidades y exhiban capacidades que ayudan a vislumbrar el siguiente paso en su carrera (Stevenson, 2001).

Para continuar este punto se debe tener en cuenta que la actividad dirigida hacia una meta implica las tareas que se llevan a cabo con la esperanza de alcanzar una meta. Y que la consecución de una meta implica alcanzar esa meta (Kenneth, 2002). Es más durante una gran parte del tiempo que cualquiera dedica a trabajar, se está llevando a cabo una *actividad dirigida hacia una meta*. De hecho, se está disfrutando anticipadamente de la consecución de su meta, porque ésta aparece seductoramente fuera del alcance de su mano. Una vez se haya alcanzado esa meta, se encontrará en la fase de *consecución de la meta* que es menos satisfactoria que la anterior, porque el reto ha desaparecido (Kenneth, 2002).

Cualquier esfuerzo, suele generar mucha más energía al principio. Ese es el poder de la expectativa (Kenneth, 2002). Y según la teoría de las expectativas, la mayoría de las personas no hace las cosas por la recompensa, sino por la expectativa de dicha recompensa. Realizan un esfuerzo por sus esperanzas y sueños, más que por una recompensa tangible (Kenneth, 2002).

---

<sup>3</sup> La “*innovativeness*” se define como la capacidad o la voluntad a innovar (Prajogo y Ahmed, 2006). Habilidad de la organización para adoptar o implementar nuevas ideas, más satisfactoriamente que sus competidores lo que les permitirá desarrollar nuevas capacidades que permitan mejorar la ventaja competitiva y obtener mayor desempeño de sus trabajadores (Hurley y Hult, 1998).

Ahora bien, lo que más interesa, es que la motivación que se obtiene de la expectativa no es constante, implica una serie de ciclos (McClelland, 1961 y Atkinson y Fall, 1990): Estos ciclos establecen que si la probabilidad de éxito es cercana a cero, la motivación está baja. Según se acerca la probabilidad de éxito al 50%, la motivación aumenta. Por último, cuando la probabilidad de éxito supera el 50% la motivación empieza a decaer. Un ejemplo de esta teoría lo ofreció Kenneth (2002), en el caso del baloncesto donde si los jugadores ganan por 20 puntos al final del partido, puede que empiecen a relajarse, pero si van perdiendo de esos 20 puntos puede que se rindan. Los mejores partidos son aquellos en los que cualquiera de los dos equipos puede ganar.

En el caso de la empresa se debe de destacar que hay una gran diferencia entre mantener a un empleado sobre el filo de la navaja del éxito y ponerle de los nervios. Asegurarse de que triunfa con la frecuencia suficiente como para sentirse a gusto con el resto (Atkinson y Fall, 1990). La clave para presentarle un reto a un empleado está en asegurarse de que no es ni demasiado complaciente en su trabajo, ni demasiado inseguro de su habilidad para triunfar. El éxito debe parecer posible, pero no seguro (Atkinson y Fall, 1990). De esta forma, el empleado se debe de asegurar de que comprende que sus acciones están relacionadas con el éxito de sus expectativas.

## 5 Conclusiones

Con este estudio se ha pretendido principalmente que la gente no se olvide de la importancia de la motivación hoy día y sobre todo en el mundo empresarial. Puesto que es difícil poder realizar, eficientemente, trabajos que no nos gustan. Por lo que se debe de alentar a los trabajadores dentro de una empresa a hacer aquello que les resulte más conveniente y adecuado. De modo que el trabajo que realizan sea acorde con sus expectativas.

Puesto que si no es así, en palabras de Etzioni (1971), los trabajadores encontrarían el control de su comportamiento a través de los incentivos que alienan y deshumanizan. Aspectos del trabajador propios de la época neoclásica donde el hombre era considerado como una máquina y no propio de la actualidad, donde debe de primar el trabajo bueno e inteligente para cada persona, un trabajo donde el auto control es propio de la consecución de las actividades a realizar. Un trabajo que es realizado por que lo que hacemos nos hace sentirnos bien.

Los resultados obtenidos en nuestro análisis son interesantes en cuanto a que pueden facilitar la comprensión de los procesos que vinculan las políticas motivacionales de la empresa con las consecuencias de su aplicación y, además, proporcionan evidencias teóricas sobre el papel que la motivación juega en el desarrollo de algunas de las capacidades diferenciadoras de los trabajadores. promoviendoles la autorregulación.

Cuando alguien se siente especialmente bien con su trabajo, ¿no será porqué siente que está haciendo algo valioso (qué tiene sentido), qué es capaz de hacer algo de la manera en que se debe de pensar que debe hacerse (opción), de desempeñar una actividad especialmente bien (competencia) o de lograr un avance significativo en aras de su propósito (progreso)? (Kenneth y Tymon, 1996).

Como limitaciones de este trabajo se debe de destacar que, aunque se ha realizado una buena revisión literaria, son muchísimas las obras que hablan de motivación, por lo que no se han podido recopilar todas en este

estudio, recogiéndose por tanto aquellas que han resultado más relevantes a la hora de la investigación que se pretende realizar.

No sólo se debe de premiar al mejor de los mejores, pues según Stevenson (2001), si un empleado no es “el jugador estrella”, pero realiza un trabajo que está por encima de sus capacidades, se le debe recompensar. Recompensar constantemente al mejor puede ser un factor de desmotivación. Así pues, se deben de repartir las recompensas para conseguir equilibrio, pero siempre de manera justificada.

Otra limitación, que da pie a las futuras líneas de investigación es la ausencia de datos empíricos, no obstante, si resultase de interés para la comunidad científica el tema difundido se procederá, posteriormente al análisis empírico de determinadas hipótesis relacionadas con los recursos humanos de la empresa. Buscándose relaciones por tanto entre Recursos Humanos y Motivación.

## 6 Bibliografía

Argyris, C.,(1982):.“The executive mind and double-loop learning”.*Organizational Dynamics*,11,pp.5-22.

Atkinson, John y Robert A. Fall, (1990):. “The Motivations for Strategic Planning”. *The Journal of Information Systems Management*. Tomo 7, No. 4.

Auh, Seigyoung y Menguc, Bulent, (2005): “Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination”.

Baron, J. y Kreps, D., (1999): “Strategic Human Resources”, New York: John Wiley.

Benabou, Roland y Tirole, Jean, (2003):. Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*; 70, pp. 489-520, Jul., 2003.

Cameron J. y W. D. Pierce, (1994):.“Reinforcement, Reward and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis” *Review of Educational Research*, 64, nº 3; pp. 363-423.

Deci, Edward, (1975) “Intrinsic Motivation”, New York: Plenum Press.

Deci, E.; Koestner, R. y Ryan, R., (1999): “A Meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”, *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.

Etzioni, A., (1971): “Modern organizations”. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gibbons, R., (1997): “Incentives and careers in organizations”, in D.Kreps and K. Wallis (eds.) *Advances in economic theory and econometrics*, Vol.II,Cambridge, U.K.:Cambridge University Press.

Gneezy, U. y Rustichini, A., (2000): “Pay enough or don´t pay at all”, *Quarterly journal of economics*, 115 (3), 791-810, 2000 b.

Kenneth W.Thomas,(2002):.“La motivación intrínseca en el trabajo”.Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Kenneth W. Thomas and Cansen, Eric; (1996): "Intrinsic Motivation in the military: Models and Strategic importance" Technical report NPS-Sm-96-001, Monterrey, CA: Naval Postgraduate School, September.
- Kenneth, W. Thomas and Walter G. Tymon Jr., (1997): "Empowerment Inventory", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kohn, A., (1993): "Punished by Rewards". New York: Plenum Press.
- Kruglanski, A., (1978): "Issues in cognitive social psychology, in the hidden cost of reward: New perspectives on the psychology of Human motivation". *New York: John Wiley*.
- Maslow, A. H. (1962). "A theory of human motivation". *Psychological review*, 50: pp. 370-396.
- McClelland, David.C., (1961): "The achieving society". Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 226-242.
- Narver, J.C. and Slater, S.F., (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54, pp.20-35.
- Pinillos, José Luís, (1980): "Principios de Psicología", Alianza Universidad, Madrid.
- Ramlall, Sunil., (2004): "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations". *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Sep.2004;5, <sup>1/2</sup>.
- Rhee, Kenneth S. y Sigler, Tracey Honeycutt., (2005): "Science versus humankind: The Yin and Yang of motivation theory". *International journal of organization theory and behavior*, 8 (3), pp.313-342.
- Rousseau, Denise; (1995) "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Ruekert, RT. W., & Walker Jr., O.C., (1987): "Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence". *Journal of Marketing*, 51(1), pp. 1-19.
- Stephen R. Covey, (1989): *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, New York: *Simon&Schuster*.
- Stephen R. Covey, (1990): *Principle-Centered Leadership*, New York: *Fireside*.
- Stevenson, Nancy (2001). "La motivación del personal de su empresa". Prentice Hall. Traducción María Amparo Sánchez Hoyos.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J., (1973): "Innovations and organizations". New York: Wiley and Sons.