

Trabajo Fin de Grado

El papel de la motivación intrínseca en el ámbito
laboral

Autor/es

Miguel Ángel Solano Bes

Director/es

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2015

Contenido

Introducción	3
1. ¿Qué es la Motivación?.....	5
1.1 Tipos de Motivación	6
1.2 Factores de la motivación dentro de una Organización	8
2. Teorías sobre la motivación	11
2.1. Teorías Sobre Las Necesidades	12
2.1.1. Pirámide de Necesidades	12
2.2.1 Logro, Poder y Afiliación	13
2.2. Teoría del Establecimiento de Metas	14
2.3. Teoría Social Cognitiva.....	15
2.4. Teoría del Control de la Motivación	15
3. La Motivación Intrínseca	17
3.1. La influencia de las distintas teorías.....	18
3.2. El valor de la Motivación Intrínseca en el mundo laboral	19
3.3. Motivación Intrínseca Vs Extrínseca	21
3.4. A falta de motivación Extrínseca	23
3.4.1. Motivación intrínseca en el voluntariado.....	24
3.4.2. Motivantes.....	24
4. Conclusiones	29
5. Referencias.....	32

Índice Ilustraciones

Ilustración 1, Interes-Acción-Satisfacción	5
Ilustración 2, Necesidad-Acción-Resultado.....	12
Ilustración 3, Pirámide de Maslow	13
Ilustración 4 (Pagina 245 del Tratado de Psicología del trabajo de Peiró y Prieto (1996))	16

Índice Tablas

Tabla 1. Comparación de motivaciones.....	7
Tabla 2, Gradica de valores medios de las motivaciones (Yubero y Larrañaga, 2002).....	25
Tabla 3 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 218 (Valores y Mejora de la Estima)	26
Tabla 4 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Conocimiento-Comprensión y Mejora del Currículum).....	27
Tabla 5 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Condiciones y otros).....	27
Tabla 6 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Compromiso Organizacional e Interés en la Actividad).....	27
Tabla 7Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Ajuste Social)	27
Tabla 8 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Defensa del Yo).....	28

Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) trata sobre la motivación, y más concretamente la intrínseca. Los seres humanos somos criaturas con inquietudes, con necesidades y con deseos, y realizamos acciones en base a todas estas razones y muchas más. No somos simples, incluso para actividades simples, realizamos un proceso complejo que nos impulsa a llevarlas a cabo. Si entendemos esto y queremos transportarlo al mundo de las organizaciones, nos daremos cuenta de que los efectos de la motivación en un trabajador, producen una modificación sustancial de sus tareas. Ya sea del tipo de acciones, como del desempeño de estas. También afecta a las competencias; si un trabajador tiene el valor e iniciativa para llevar a cabo una serie de tareas novedosas, si está motivado tendrá menos posibilidades de echarse atrás y por lo tanto reforzará dicha competencia. Estos asuntos, relacionados con la motivación intrínseca, entre otros, se tratarán más adelante.

La motivación es importante en el mundo laboral, puede convertir a una persona vaga en un trabajador competente. Y esto por supuesto, es un beneficio para la empresa inestimable. Las distintas organizaciones lo saben y por ello buscan maneras de motivar a sus empleados. Los trabajadores son personas y cuentan con gustos propios e intransferibles, son auténticos mundos, únicos y paralelos. Motivar a un trabajador, consiste en motivar a una persona, en esta raíz se encuentra la dificultad de la motivación. Por ello tratar la motivación intrínseca y saber usar como añadido la extrínseca es vital en el mundo de las organizaciones.

Más adelante, nos encontraremos información de la motivación intrínseca desde las teorías más conocidas, hasta ejemplos concretos. La intención de este estudio es ir entrando cada vez más, en la medida de lo posible en la motivación, principalmente la intrínseca.

En el primer capítulo comenzaremos hablando acerca de la motivación en general. Sus tipos más representativos y su relación con el mundo laboral. Nuestra intención es partir de lo general y cercar cada vez más, hasta lo específico.

En el segundo capítulo hablamos sobre las teorías más reconocidas; elegiremos las que tienen más relevancia para seguir especificando acerca de la motivación intrínseca.

En el tercer capítulo del trabajo, trataremos directamente la motivación intrínseca. Por supuesto relacionaremos las teorías anteriormente citadas, para dar a conocer la participación de la motivación intrínseca en ellas. Reflexionaremos sobre la importancia de esta en el mundo laboral y la compararemos con la motivación extrínseca. Por último en este capítulo, introduciremos el colectivo de voluntarios para remarcar si la motivación intrínseca puede existir sin necesidad de la motivación extrínseca.

1. ¿Qué es la Motivación?

La Motivación puede definirse como:

- “Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”. (RAE, 2014)
- Según Stoner (1996) “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (P. 484).

En las definiciones anteriores, podemos sacar la conclusión de que la motivación sería: el motor que nos permite llevar a cabo nuestras acciones o como diría Maslow es el impulso que permite satisfacer las necesidades de un ser humano. Ya sea en el mundo laboral u organizacional, como en la vida diaria, para que una persona lleve a cabo una acción, requiere estar motivada para hacerla. Ese requerimiento lo llamamos interés (hay varios sinónimos que equivaldrían a tener el mismo significado), pero de una forma esquemática (veasé Ilustración 1) sería el comienzo (A) y la acción que satisfacería ese interés sería el final (B).

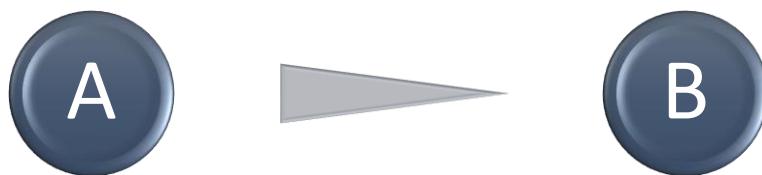


Ilustración 1, Interés-Acción-Satisfacción

De esta manera, la motivación se vería como el impulso que nos lleva a realizar dicha acción. Para entenderlo mejor, podríamos usar algunos ejemplos básicos:

- La acción de comer, impulsada por la necesidad de tener hambre
- Buscar trabajo, que nos permita conseguir dinero, para soportar los gastos de la vida
- Estudiar para sacar una carrera, o entrenar para poder presentarse a una competición deportiva
- Llevar a cabo proyectos personales, con los que mejorar habilidades, cumpliendo así objetivos propios

En el mundo de las organizaciones, los individuos requerirán de algún tipo de motivación para cumplir con su función y llevar a cabo las tareas que tengan asignadas. La motivación proviene de una fuente, pero ha de ser obtenida o creada, no es innata. El ser humano no nace ya motivado a algo, puesto que requiere estímulos.

Para entender la trascendencia de la motivación en un trabajador, desglosaremos el término, en tipos, teorías y nos centraremos en intentar entender de donde proviene la motivación y si hay fuentes más importantes que otras.

1.1 Tipos de Motivación

Para analizar y clasificar los distintos métodos de motivación, tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas, hay que tener en cuenta los dos grandes grupos: las motivaciones intrínseca y extrínseca. Ambas son actividades por necesidades, valores y metas, pero una se extrae del contexto en el que se mueve el individuo y la otra del interior de este.

Lo primero es saber diferenciarlas: la motivación extrínseca se refiere a todos aquellos apoyos o impulsos exteriores, es decir que nos proporcionan terceras personas. Aquí encontraremos el dinero como una de las más reconocibles, mientras que por otra parte, la motivación intrínseca es aquella interiorizada por el individuo, de él y para él. Sus gustos y aspiraciones personales; todo aquello alejado de las influencias externas.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de las formas de motivar por parte de la rama extrínseca pertenecen al mundo laboral. Es verdad que este tipo de prácticas podrían ser llevadas a cabo por familiares, o amigos, en forma de premios (por ejemplo: “si te portas bien te llevaré al parque de atracciones”), sin embargo la etapa perteneciente al mundo laboral es mucho más extensa, y por ello en el mundo laboral se ve muy clara la diferencia entre ambas motivaciones.

Este trabajo tratará la motivación intrínseca, de su importancia a nivel personal, organizacional e individual. Sin embargo, vamos a tratar brevemente la motivación extrínseca, pues saber más de esta, nos ayudará a definir más tarde la intrínseca, (véase Tabla 1. Comparación de motivaciones)

Tabla 1. Comparación de motivaciones

Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca
Determinada por la recompensa e incentivos derivada de la acción o conducta	La motivación en el trabajo propia de las características de la actividad laboral a realizar
Obtención de recompensas externas a la actividad laboral	Busca satisfacer objetivos superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno
Los factores motivadores externos solo funcionarán si no se poseen, si se desean y son posibles	No desaparece aunque ya se posea, se actualiza con la evolución de la persona
La actividad laboral es el medio para obtener el fin	La actividad laboral es un fin en sí misma

Como podemos observar en la tabla anterior, la motivación extrínseca consiste en el desarrollo del interés personal mediante la obtención de recompensas externas. De esta manera, no viene de uno mismo sino que este interés es alimentado externamente, convirtiéndose a veces en un foco de dependencia. Con desarrollo del interés personal, nos referiríamos a la realización de tareas útiles para cumplir con unos objetivos concretos. Esto nos permitirá acceder a las recompensas predefinidas, tales como:

- Remuneración monetaria.
- Estabilidad en el empleo.
- Oportunidades de ascenso y promoción.
- Mejoras de condiciones de trabajo.
- Posibilidades de participación en proyectos más atractivos.
- Ambiente social del trabajo.

Por ello podríamos decir que la motivación extrínseca es secundaria, vista más como un refuerzo de la intrínseca, que no como una motivación en sí misma. Pero eso no es del todo cierto. Aunque las recompensas anteriormente citadas son bastante usuales, no son las únicas. La motivación extrínseca engloba también otro tipo de recompensas, como la obtención de un premio por competición, el sentirse a gusto en el puesto de trabajo, debido al clima laboral, al ambiente y el compañerismo, u obtener el reconocimiento de los demás. Estas también pertenecen a influencias externas, y por supuesto podrían ser manipuladas por terceros para obtener la motivación del

trabajador, por lo que seguiríamos pensando en el término de “dependencia”. Sin embargo su aportación puede tener un enfoque muy positivo para los individuos, convirtiendo la extrínseca como una fuente de motivación en sí misma equiparable a la intrínseca.

En definitiva, la motivación extrínseca lleva primando desde principios del siglo XX, cuando Taylor introdujo el sistema de iniciativa e incentivo (Taylor F. W., 1911), que contenía técnicas de compensación para trabajadores, aumentando de esta manera su rendimiento y sus niveles de productividad, y propagándose por las empresas, sobre todo del segundo sector. Sin embargo, hoy en día ha aparecido un nuevo mercado, el de la calidad del trabajador, el talento y el aumento de la competitividad en función de estas. La innovación es el ferrocarril del progreso moderno y las empresas exitosas lo saben, por lo que la motivación intrínseca está cogiendo fuerza, debido sobre todo a los buenos y mejorados resultados que ofrece respecto a la extrínseca.

1.2 Factores de la motivación dentro de una Organización

Aunque la motivación forma parte de nuestro día a día, este TFG se centra en el mundo de los trabajadores, y en como la motivación les afecta a estos, por ello nos centramos en dar ejemplos relacionados con el tema. En una organización, la motivación desempeña un papel de vital importancia. Los trabajadores que forman el grueso y cuerpo de dicha organización son seres humanos con inquietudes, sentimientos y necesidades. Eso significa que el estar motivados o desmotivados incidirá directamente sobre la efectividad de su trabajo.

A pesar de que parece bastante lógico, la motivación no se había tratado en la empresa hasta el siglo XX, o al menos no con la importancia que tiene. Podría ser, que en la antigüedad, ya se hubieran acercado al término de motivación en sus ensayos, como Sócrates o los sofistas pero siempre desde un punto de vista más existencial y menos acorde al concepto de empresa moderna. Sin embargo, a términos reales, la motivación podría suponer una gran diferencia entre una empresa puntera y una del montón, o incluso proclive a caer en la ruina.

Imaginemos a dos trabajadores, X y Z, ambos trabajan en el mismo puesto de trabajo, tienen las mismas tareas y repiten cada día la misma rutina.

- X está harto de este trabajo, a regañadientes se levanta todas las mañanas para dirigirse a su puesto, lo realiza con desgana y solo requiere una buena excusa para dejar el trabajo, pero hasta entonces necesita el dinero.

- Z, en cambio, ve cada día como una manera de experimentar, aunque sus tareas parezcan rutinarias, le da significado a lo que hace e intenta innovar, intenta mejorar su tiempo y su efectividad y no pierde el ánimo aunque repita varias veces un mismo proceso.
- ¿Cuál de los dos trabajadores está aportando más a la empresa? Está bastante claro que “Z”, tanto como que es la motivación la que marca la diferencia.

Podemos comprobar que la motivación aumenta la eficiencia de los trabajadores, los trabajadores motivados emprenderán nuevos proyectos y aumentaran sus horizontes formativos, proveyendo a la organización de una mayor calidad en el trabajo y en la propia empresa, de forma natural.

En el mundo de las organizaciones, ya sean lucrativas o no, el concepto de trabajadores motivados resulta uno de los recursos más importantes a la hora de mejorar la productividad (Delgadillo, 2003). Pero para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, dentro de las organizaciones, habrá que tener en cuenta a la hora de motivar, que cada persona es diferente a las demás y que por lo tanto sus necesidades son distintas; motivar a cada individuo requiere de un esfuerzo nuevo. Cada persona tiene su proceso interior personal a la hora de alcanzar sus objetivos, así como una conducta y un tiempo de acción distinto. En este sentido, existe tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2001):

- **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2001). De esta manera podríamos entender la gran variabilidad de tipos de motivación.

Las personas suelen desenvolverse mejor cuando se les retroalimenta sobre sus propias metas. Sin embargo la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, es un motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo (Robbins, 2004), (Schultz, 1991)).

Como podemos comprobar, el objetivo principal es mejorar la producción, al fin y al cabo las organizaciones tienen un sentido, y este es producir. Por lo tanto la motivación es de vital importancia. Y con esta, la creación de un buen ambiente de trabajo, una sensación de permanencia que los ampare y una buena base para un desarrollo personal, aunque por supuesto estén supeditadas al efecto de producir. Todo esto suele resumirse en el hecho de que el trabajador encuentre un rol propio y personal, que aparentemente solo él pueda llevar a cabo.



¡Motivar al personal de la organización es una ardua tarea, pero los resultados serán proporcionables al esfuerzo dedicado!

2. Teorías sobre la motivación

A lo largo de los años, la motivación ha sido tratada por muchos expertos en la materia. A continuación hablaremos sobre algunas de estas teorías sobre motivación, y para ello, hemos utilizado la síntesis del capítulo 6 de Tratados de Psicología del Trabajo (Peiró & Prieto, 1996).

En el primer grupo de teorías que encontramos, tratan acerca de las necesidades, como la teoría acerca del Logro, Poder o dominación y Afiliación (Mc. Clelland & Winter, 1969); a su vez, esta teoría surgió de la diferencia que planteo otro autor (Murray, 1938), entre necesidades viscerogénicas y psicogénicas. En este contexto, no podría faltar la teoría de la pirámide de jerarquización de necesidades (Maslow, 1943); ni tampoco las adaptaciones que pretenden sintetizar la pirámide en solo tres niveles (McGregor, 1957); o el establecimiento de un sistema distinto de relaciones entre ellas (Alderfer, 1969). Como se puede ver, son varios los autores que tratan las necesidades, pero no son el único punto de vista para abordar la motivación.

En el segundo, habría que tener en cuenta la existencia de las teorías sobre la equidad. Estas hacen referencia a los cambios cognitivos y conductuales derivados del intercambio social entre empleados y supervisores. El asunto regulador era el punto de vista acerca de la equidad/constancia de justicia o la inequidad/ausencia de justicia. En 1965 se elaboró una teoría de la equidad a raíz de la comparación entre las relaciones sociales y el punto de vista de cada uno (Adams, 1965), intentando explicar la satisfacción en forma de tarifas; más adelante, (Folder y Bies (1989); Tyler y Bies (1990)) sugirieron cinco normas que contribuyeron a la percepción de la equidad, basados en la relación con los empleados. En este trabajo se quiere ahondar dentro de la vertiente intrínseca de la motivación, como más adelante veremos. Por ello, la motivación a raíz de un intercambio social no coincidiría con el objetivo del TFG, ya que dependería en su mayoría de factores externos al individuo.

En el tercero hablaremos de las teorías de las expectativas: ponen de manifiesto el interés y el esfuerzo que una persona va a llevar a cabo para un determinado ejercicio, y si este realmente merece la pena. En este grupo podemos encontrar un intento por predecir las elecciones entre tareas o entre niveles de esfuerzo en una tarea (Vroom, 1964); o la reformulación del modelo que intenta incorporar algunos conceptos de la teoría del rol y algunos aspectos del proceso de influencia interpersonal (Graen, 1969), y por último, un modelo que intenta evitar la utilización de los niveles discretos de esfuerzo, empleados en las teorías anteriores (Porter & Lawler, 1968).

Muchas son las teorías sobre la motivación, y muchos los autores, sin embargo, no se puede incluir a todos en este trabajo. Además de los grupos de teorías citados anteriormente, aún podríamos encontrar otras: como la teoría del establecimiento de metas (Locke & Latham, 1991), que plantean la necesidad de orientación de las personas hacia una meta concreta; la Teoría Social-Cognitiva (Bandura, 1997), que trata sobre la importancia de los procesos auto-reguladores, es decir, la importancia de nuestra propia participación en el proceso de motivación.

Para terminar con esta introducción sobre teorías, mencionaremos una de carácter más empírico, en la que participaron muchos autores ((Carver & Scheier, 1981); (Campion & Lord, 1982); (Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984); (Lord & Hanges, 1987); (Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989)), la Teoría del Control de la Motivación. En ella, se habla de unos fenómenos, que al relacionarse entre sí, surge el proceso de motivación. Sin embargo, hablaremos de esta teoría más adelante.

En el siguiente punto, haremos una selección de las teorías que estarían relacionadas con el caso que nos ocupa, la motivación intrínseca en el mundo de las organizaciones.

2.1. Teorías Sobre Las Necesidades

Motivación como impulso; una fuerza que tira de nosotros y nos lleva a realizar las tareas que se nos proponen, tanto propias como por otras personas. Las necesidades son una de las principales fuentes de motivación, según muchos autores. Hay una gran variedad de teorías, que clasifican, discriminan y relacionan las necesidades, pero en todas ellas se establece el siguiente proceso motivacional:



Ilustración 2, Necesidad-Acción-Resultado

2.1.1. Pirámide de Necesidades

La primera teoría, que vamos a tratar, como su propio nombre indica, nos refiere a las necesidades como la energía que impulsa el motor de la motivación. Esta teoría, posiblemente una de las personas más relevantes sería Abraham Maslow y su pirámide de las necesidades (Ilustración

3, Pirámide de Maslow), siendo una de las teorías más famosas de la psicología humanista, Maslow planteó las necesidades en forma de jerarquía, partiendo de las más básicas (necesidades fisiológicas y de seguridad), hasta alcanzar la más compleja (autorrealización). Su teoría proponía que nuestro interés ha de ascender por esta pirámide y para ello se deben ir satisfaciendo necesidad por necesidad, pues sin la anterior, no se alcanza la siguiente (Maslow, 1943).

Aunque la teoría de la pirámide trata de forma más general las necesidades, podríamos utilizarlas en el mundo de las organizaciones, las necesidades fisiológicas podrían ser la remuneración que ofrece el puesto laboral, y la seguridad; la contratación del trabajador en un marco temporal determinado, etc.



Ilustración 3, Pirámide de Maslow

Hay muchos autores que han criticado esta teoría, o la consideran obsoleta. Sin embargo, habría que tener en cuenta que la pirámide de Maslow sirve muy bien como punto de partida para tratar la motivación, desde el punto de vista de las necesidades.

2.2.1 Logro, Poder y Afiliación

Más adelante apareció una nueva teoría (Mc. Clelland & Winter, 1969), acerca de las necesidades. Esta se centraba en diferenciar el logro, el poder y la dominación, y la afiliación. Consistía en la asignación de un Rol específico por parte de cada persona en el mundo social, siendo muy importante el resultado obtenido en cada uno de los casos. Al igual que la teoría anteriormente citada, esta visión se puede incluir tanto en el mundo de las organizaciones, como fuera de él. Pasamos a explicar brevemente cada uno de ellos:

- **Logro:** La representación de la mejora constante en la realización de acciones. Uno no busca ser el mejor, sino el reto personal de superarse día a día.
- **Poder o dominación:** Una necesidad que consiste en competir y superar a los demás, obtener con ello un mayor estatus y así obtener una posición de control o dominante.

- **Afiliación:** Búsqueda constante de la aprobación social. La gente que nos rodea, nos tiene que ver útiles y mejores de lo que nosotros mismos nos consideramos, exteriorizando completamente tus objetivos.

En estas teorías queda claro que la motivación puede estar arraigada a la necesidad. De esta manera la motivación sería la herramienta para saciar y paliar dichas necesidades, para poder superar nuestros objetivos principales. Las necesidades vendrían en una constante relación con el medio que nos rodea: ya sea para demostrar algo, para recibir un apoyo de alguien, o en el mejor de los casos para sentirte mejor contigo mismo en tu propio entorno.

2.2. Teoría del Establecimiento de Metas

Para entender esta teoría debemos tener en cuenta la orientación de las personas. Las metas y la división de esta en sus respectivos objetivos guían nuestras acciones, y modifican nuestra conducta (Locke & Latham, 1991). Hay que tener en cuenta, que el no saber porque haces algo causa mucha confusión y eso debilita la motivación, la teoría de las metas se sustenta sobre este hecho. Pero cuáles son los factores que modifican o impulsan dicha motivación:

- **Dificultad:** Los objetivos difíciles producen mejores resultados en tema de motivación. Estos exigen más pero también crean mayores expectativas, un reto mayor produce más satisfacción al ser superado.
- **Especificidad de los objetivos:** Hay que tener en cuenta las demandas cognitivas y las diferencias individuales de cada uno. Si se sienten externos dañan la motivación, es decir, la gente se guiará más por sus gustos que por obligaciones demandadas por terceros.
- **Mecanismos de funcionamiento:** Atención directa y acción, la movilización del esfuerzo, el incremento de la persistencia y la búsqueda de estrategias de ejecución apropiadas. Cambios constantes, romper con la rutina y genera nuevos retos.
- **Feedback:** Necesario para definir correctamente los objetivos en el trabajo. Interacción necesaria, para ver reconocidos y por lo tanto reforzado tu propio esfuerzo.
- **Implicación y compromiso:** Asumir como propio un objetivo. Resistencia a cambiarlo más tarde y el empeño en conseguirlo. Si interiorizamos un objetivo, aunque externo, pasa a convertirse en una motivación interna.
- **Incentivos económicos:** Puede estimular al planteamiento, la formulación o el compromiso de los objetivos. Visto, claro está, como un refuerzo positivo.

2.3. Teoría Social Cognitiva

Está claro que no solo hace falta habilidad para llevar a cabo una acción, el motivarte a ti mismo teniendo confianza en tus propias capacidades es igual de importante. Dos personas con las mismas capacidades/habilidades pueden desempeñar su labor distintamente dependiendo de su motivación. ¿Pero puede una persona ser capaz de encontrar con sus propios medios, la motivación que necesita? La teoría cognitiva establece que sí. Los seres humanos estamos dotados de grandes capacidades intelectuales. Una persona podría ser capaz de encontrar la motivación incluso en los casos más extremos usando su propia capacidad cognitiva. Con esto nos referimos a convertirse de forma objetiva en un ente analítico capaz de descifrar lo necesario para encontrar la motivación que le hace falta.

Para poder llegar a alcanzar esa motivación, daremos a continuación las 4 pautas de los procesos auto-reguladores, (Bandura, 1997):

1. Auto-observación (Diagnóstico de la propia conducta)
2. Auto-evaluación (Comparación objetivo/desempeño)
3. Auto-reacción (Respuesta a lo anterior)
4. Auto-eficiencia (Expectativa de eficacia personal)

Además de estas cuatro pautas, se estableció que hacían falta 3 condiciones para los procesos auto-reguladores (Kuhl, 1985):

- Creencia positiva propia (No desfallecer)
- Individualización (Cada uno es un equivalente a un mundo propio y único)
- Autoestima o emociones positivas

Es decir, el razonamiento analítico nada puede hacer, si la persona no está comprometida, si no está en “condición mental” para dicho hacer. Por lo que podemos sacar una conclusión, alcanzar la motivación requiere trabajo y esfuerzo constante; auto-motivarse es difícil, pero vale la pena.

2.4. Teoría del Control de la Motivación

Como citamos en la introducción: esta teoría, compuesta por varios autores ((Carver & Scheier, 1981); (Campion & Lord, 1982); (Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984); (Lord & Hanges, 1987); (Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989)), describe los procesos por los que las personas toman información del ambiente, cómo lo procesan y qué mecanismos controlan la finalización de su

conducta. Por ello se considera una teoría más empírica y práctica en comparación con las anteriores.

Existen cinco componentes básicos, que forman el sistema:

1. El sensor: recoge y mide la información importante que llega al sistema
2. El estándar; u objetivo a mantener, propio del sistema, se utiliza como referencia
3. Con ambos puntos definidos, el comparador o discriminador, compara la información del sensor con el objetivo
4. Llegando entonces al mecanismo de decisión, que nos ayuda a reducir las discrepancias, es decir busca la forma de solucionarlas
5. Por último, el proceso concluirá en un efecto o mecanismo de respuesta que establece el sistema para interactuar con su ambiente (Lord & Hanges, 1987)

Este proceso se retroalimentará, y el efecto o mecanismo de respuesta generará la nueva información que comenzará de nuevo el proceso. El sentido está en que el feedback negativo generado por una discrepancia con nuestro objetivo, que no termina de solucionarse, y la búsqueda de resolverla sería el ente motivacional. El feedback negativo consistiría en la no resolución del problema, produciendo un efecto de intentar solucionarlo; mientras que el positivo consistiría en recalcar que la persona ha superado y excedido la consecución de sus actos, por lo que le promovería a realizar nuevos proyectos.

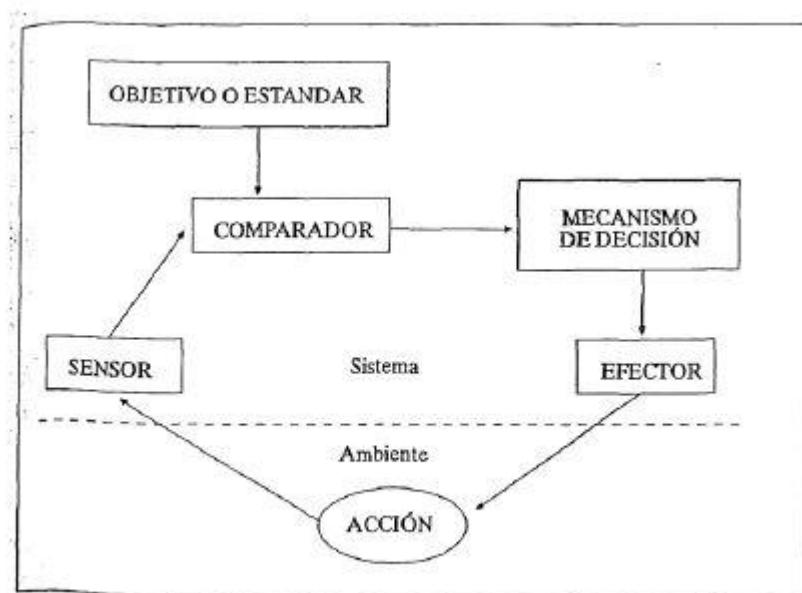


Figura 6.5. El proceso de control de la motivación (adaptado de Lord y Hanges, 1987).

Ilustración 4 (Pagina 245 del Tratado de Psicología del trabajo de Peiró y Prieto (1996))

Aunque esta teoría no es considerada como la panacea, podría convertirse en una buena base para futuras investigaciones. Basándose su teoría en el feedback negativo como motivante, la convierte en una teoría con un dinamismo interesante y a tener en cuenta.

3. La Motivación Intrínseca

Ya en el segundo punto de este trabajo, hablamos de las diferencias entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, por lo que a partir de ahora nos centraremos en la que más nos importa. La motivación intrínseca fue nombrada por primera vez por Harry Frederick Harlow (1949). Antes de su aportación, los científicos creían que la conducta contaba con dos impulsos: el biológico y las recompensas (motivación extrínseca). Sin embargo, tras varios experimentos, hallaron una serie de comportamientos que fueron explicados con un tercer impulso, la motivación intrínseca (Harlow, Harlow, & Meyer, 1950).

Como ya hemos dicho, la motivación Intrínseca procede del interior de uno mismo. Desde un control interno. La verdadera motivación intrínseca es una fuente en si misma de energía para la persona, en este caso para el trabajador en la realización de sus tareas. Y su efecto sobre la productividad del trabajador podría ser esencial.

Según la teoría, cuando la motivación sale de dentro, el sujeto debería llevar a cabo las acciones con una renovada energía. Su interés, por mejorar y avanzar paso a paso, le permitiría ser más efectivo y eficiente, dado que lo que está realizando, lo hace con gusto y su labor debería ser más minuciosa. Esta es la razón por la que sus efectos son más apreciados en el mundo laboral, y mejor valorados. En realidad, podríamos pensar que la motivación intrínseca, a diferencia de la extrínseca, carece de recompensas, pero esto no es verdad; las recompensas que obtenemos estarían relacionadas con el propio placer que se obtiene al llevar a cabo la tarea, o cumplir con un objetivo.

Si nos lo planteamos, los efectos que podríamos encontrar, son muy diversos:

- **Provee de optimismo:** Una persona motivada de manera intrínseca puede ver los fracasos como fuentes de aprendizaje y no como obstáculos en su camino.
- **Resiliencia:** Superarse a uno mismo constantemente es el camino para obtener la excelencia. Se dice que la práctica trae consigo la perfección. Pero en realidad esto es imposible, pues si siempre hay algo que mejorar, nunca se termina y nunca se alcanza el fin, o la máxima habilidad. En realidad, la perfección en la motivación intrínseca sería en sí mismo el proceso, el avanzar sin desmotivarse; la perfección es el efecto que produce la imperfección de querer mejorarse a uno mismo.

- **Aprendizaje:** No hay mejor alumno que aquel que desea aprender, cuando algo le gusta se siente motivado, aprenderá a un ritmo mayor y los conocimientos serán asimilados mucho mejor. Por supuesto, en el mundo laboral se concibe de la misma manera, de hecho hoy en día con las actualizaciones de las nuevas tecnologías, el aprendizaje se considera una competencia importante, porque permite adaptarse a los cambios.
- **Decisión:** Una persona que está decidida, llevará a cabo empresas cada vez mayores, lo que le permitirá auto-realizarse y seguir avanzando día a día.
- **Retroalimentación:** Una persona que cuenta con una alta motivación intrínseca, es capaz de auto-motivarse a sí mismo. Día a día recupera renovado el interés para seguir con sus proyectos.

3.1. La influencia de las distintas teorías

De las teorías que hemos expuesto antes en este mismo estudio, podemos encontrar algunas que tratan la motivación intrínseca:

Primero nos encontrábamos las teorías de las Necesidades. El propio Maslow (1945), con su pirámide, explicaba que una vez superadas las necesidades más básicas, que podríamos relacionar con la supervivencia, se encontraban las necesidades del reconocimiento y la autorrealización, que representaban las más complejas. El reconocimiento podría venir dado por un factor externo, ya que realizas tus acciones para que los demás las reconozcan; sin embargo, la autorrealización, la más alta de todas las necesidades sería sin duda propia de la motivación intrínseca, ya que es “de” y “para” uno mismo. Mc.Clelland y Winter (1969) en cambio mantenían que las necesidades responsables de la motivación estaban relacionadas íntimamente con objetivos más complejos. De las 3 necesidades que exponían, el logro era sin duda la derivada de la motivación intrínseca, dado que traía una mejora interior constante; el poder y la afiliación en cambio se aferraban a la participación de otras personas (extrínseca), pues consistía en una relación con estas, ya sea de dominación o de satisfacción.

La segunda que teníamos, era la teoría del Establecimiento de Metas. Aquí encontrábamos la importancia de buscar objetivos más difíciles para poder crecer como persona. Pues la propia dificultad es uno de los factores motivantes que se formulan en esta teoría. El desarrollo de la persona mediante la superación de metas y la interiorización de los objetivos como propios, hacen que esta teoría esté estrechamente relacionada con la motivación intrínseca.

La tercera, la Teoría Social Cognitiva. Basada en la auto-motivación, esta teoría ahonda obviamente en la motivación intrínseca. Habla de la posibilidad y gran capacidad de poder

autorregular y analizar nuestro propio desempeño, y extraer de dichas acciones motivación intrínseca en sí misma.

Y por último, la Teoría del Control de la Motivación. Esta teoría de carácter más empírico explica un proceso por el cual se obtendría la motivación. Es un proceso que relaciona conceptos internos de análisis (intrínseca) con *feedback* y respuestas externas (extrínseca).

Elegidas estas teorías, podemos ver un nexo de unión entre ellas. Las referencias intrínsecas de todas ellas coinciden en una mejora personal, en un desarrollo constante de la persona. Por otro lado, la motivación extrínseca se basa en una relación con el entorno, y los objetivos y deseos de terceras personas. Pero si nos basamos en las metas que otros nos ponen, es posible que nos quedemos estancados, mientras que si seguimos nuestros propios objetivos, nosotros mismos podremos actualizarlos y renovarlos con el tiempo.

En definitiva, la motivación intrínseca se está empezando a tratar de forma directa en nuestros tiempos. Sin embargo podemos ver como ya contaban con ella implícitamente en las distintas teorías a lo largo de los años pasados. Además, queda de manifiesto que la motivación intrínseca y la motivación extrínseca están relacionadas y son compatibles, ya que es la unión de ambas la que produce un efecto medible. Una persona que trabaja gustosa en su trabajo, puede agradecer la remuneración; esta será un aliciente, pero no debería ser su meta. Si hay un proyecto que te llama y encima dispone de un refuerzo económico por su elaboración, se convertirá en una preferencia. La motivación intrínseca, sería hacer aquello que te gusta y la extrínseca, poder vivir de ello.

“Escoge un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ningún día de tu vida.”

- Confucio

3.2. El valor de la Motivación Intrínseca en el mundo laboral

Como ya hemos dicho, el mundo de la motivación afecta al día a día, sin embargo nos centraremos en el mundo de las organizaciones/laboral. Nuestro objetivo es ver el verdadero efecto de la motivación intrínseca en los trabajadores, y para eso, lo veremos encarnando a un trabajador.

Como es bien conocido, la necesidad del trabajo viene motivada por la expectativa de conseguir una remuneración, y con ella sobrellevar los gastos sociales y del día a día. Esto es motivación

extrínseca. Una vez obtenemos ese trabajo, buscamos promocionarnos dentro del ámbito laboral; alcanzar un mayor puesto nos otorgaría mayor seguridad, mayores beneficios y mayores posibilidades de desarrollarnos. Esto sigue siendo motivación extrínseca. También sería el hecho de dar a conocer tus logros a los demás, el de competir para demostrar cierta “superioridad”.

Está claro por lo tanto que la motivación extrínseca está reflejada en el mundo laboral, como ya hemos dicho anteriormente. Sin embargo, hemos visto que si no contamos con motivación intrínseca, llegara un momento en el que esas metas que nos hemos propuesto y que poco a poco hemos alcanzado se acaban. No tendremos más que demostrar, ni ningún puesto jerárquico superior al que promocionar, ni un mayor beneficio que recibir; nuestro trabajo podría volverse monótono y aburrido, por lo que bajarían nuestras expectativas, nuestra atención, nuestra dedicación y finalmente nuestra eficiencia. Esto se notaría en la productividad y en la calidad de nuestra labor como trabajador. La única motivación que nos quedaría sería la de seguir ganando más y más dinero, convirtiéndose en una motivación bastante vacía y superficial, podría incluso convertirse en algo tóxico para nosotros.

En cambio si hacemos algo que nos motiva *per se*, y nos resulta atractivo desde el principio, podríamos sacar esa fuerza interior que llamamos motivación intrínseca. Nuestro trabajo no se dedicaría a la consecución de metas a las que todos tienen alcance, no hablaríamos de promocionar, ni aumentar nuestra remuneración; sino de la mejora constante, de obtener nuevos proyectos, nuevas dificultades y retos cada vez más difíciles. Prestaríamos tanta atención al detalle y seríamos tan severos con nosotros mismos en alcanzar la máxima eficiencia, que nuestros resultados serían proporcionalmente más valiosos, no solo por nuestra dedicación y ganas de ir mejorando, si no que hasta los errores serían una fuente de estímulo. Obtendríamos mejores resultados y nuevas fuentes de motivación que retroalimentarían nuestra iniciativa y determinación. Sin embargo hay que cuidar con el perfeccionismo, porque puede ser un mal compañero, por lo que toda motivación requiere un cierto análisis, como se menciona en la Teoría Social Cognitiva ((Bandura, 1997); (Kuhl, 1985)).

Por supuesto, esta mejoría en nuestros resultados posiblemente fuesen acompañados de las expectativas propias de la motivación extrínseca; promoción jerárquica y mayor remuneración, sin embargo nuestro objetivo sería el logro y no esas pequeñas metas, por lo que por mucho que avancemos siempre podemos tener la razón de seguir mejorando. Pues nadie es perfecto.

Motivar es instalar un generador propio en las personas (Herzberg, 1968), una expresión que sin duda se acerca más a lo intrínseco que lo extrínseco.

3.3. Motivación Intrínseca Vs Extrínseca

Para tratar este punto, debemos tener en cuenta que hay varias dimensiones a la hora de abordarlo. Podríamos hablar de metas y objetivos, o de incentivos y recompensas, o también podríamos hablar de los impulsos y las causas, en general, qué nos guía. De cualquier manera, vamos a intentar centrarlo dentro del mundo laboral.

Apoyándonos en la conceptualización de lo intrínseco vs extrínseco referida a los valores laborales (Salanova, Gracia, & Peiró, 1996), nos basaremos en el compromiso con la acción y la satisfacción de las necesidades; y en la instrumentalización o expresividad de la acción.

- La motivación extrínseca son los aspectos relacionados con el contenido del trabajo. Se experimenta un control externo, la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar tal fin.
- La motivación intrínseca son los aspectos relacionados con el contenido del trabajo. Se experimenta un control interno, la actividad es un fin en sí misma; es una actividad expresiva, valorada y satisfactoria.

Como vemos ambas representan partes distintas de la motivación, y por ello pueden relacionarse. Sin embargo, habría que tener en cuenta la posibilidad de que al relacionarse, pudiese haber efectos positivos/beneficiosos, o por el contrario negativos/boicots personales. Como la motivación intrínseca surge de dentro, el que apareciese después de estar motivado extrínsecamente, significaría que el objetivo a seguir, se haría propio de uno mismo (Locke & Latham, 1991). De esta manera obtendría un efecto positivo.

Pero ¿y si es al revés? Y si una persona cuenta con motivación intrínseca y más adelante se le añaden motivaciones extrínsecas, es decir refuerzos en forma de incentivos o recompensas. Se considera que esto sí que afectaría a la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 1985):

1. Cuando se realiza una actividad a partir de una motivación intrínseca, el añadido de una recompensa disminuirá la motivación inicial, pues se percibiría el objetivo de la actividad como algo impuesto.
 - A. Si nuestro trabajo acaba contando con unas condiciones temporales de calidad concreta y una recompensa añadida a dichas condiciones; lo percibiremos como un objetivo externo (motivación extrínseca)

- B. Ya que, si no trabajamos con unas condiciones impuestas, cumplir con nuestro objetivo nos resulta una superación personal. Y nos produce mayor satisfacción (motivación intrínseca)
2. Sin embargo, no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca.
- A. Las recompensas como el dinero, o cualquier otro premio tangible, producirían una desviación hacia lo material. Es decir, al verlo como nuestra recompensa, podríamos acabar pensando que es la razón de nuestro esfuerzo.
 - B. Mientras que las recompensas intangibles, como un elogio o felicitación por el trabajo bien hecho, sería un refuerzo que no disminuiría la motivación intrínseca, ya que la reforzaría desde el reconocimiento externo.

Estos factores coincidirían con la teoría de la causalidad personal “el hombre es el origen de su comportamiento” (Charms, 1968). La conducta humana surge de la persona, y esta se esfuerza por mantener el control de su comportamiento. Charms argumenta que la gente está “luchando constantemente en contra de ser confinado y restringido por fuerzas externas, en contra de ser movido alrededor como un peón en situaciones que no son de su elección”. En “Origen” una persona determina su comportamiento con elecciones, y en “Hipoteca” la persona está bajo el control de otras; la persona se convierte en un peón determinado por fuerzas externas a comportarse de una manera determinada.

Charms asegura que aquellas recompensas (motivación extrínseca) que generen un efecto de dependencia, acaban con la motivación intrínseca hasta sustituirla. Esta explicación se relaciona con la teoría de Deci y Ryan al respecto de: “la introducción de recompensas extrínsecas para una actividad intrínseca motivante, se produce un cambio desde un control interno de la conducta a un control externo, y con ello, un cambio de orientación motivacional, produciéndose una disminución de la motivación intrínseca por la tarea” (Peiró & Prieto, 1996).

Por último mencionaremos el “efecto de la sobre-justificación” (Lepper, Greene, & Nisbett, 1973). Dicha formulación ha conseguido esclarecer la relación entre las motivaciones intrínseca y extrínseca. Pone de manifiesto un efecto: si una tarea cuenta con un alto interés intrínseco y los sujetos la realizan para obtener un refuerzo externo, disminuirá la motivación intrínseca de esta tarea. Trataremos esa disminución como la probabilidad de elegir y persistir en la actividad durante un periodo de tiempo libre. Dicho de otra manera, si tras realizar una tarea motivada intrínsecamente recibes una recompensa externa aislada, la próxima vez que realices dicha tarea sin

recompensa, habrá disminuido tu motivación intrínseca. Esta teoría se sustenta sobre la creencia de que aunque no nos demos cuenta, nuestra mente analice nuestras motivaciones y nos genere una aceptación o rechazo a estas.

3.4. A falta de motivación Extrínseca

Nos hemos centrado en describir lo motivación intrínseca y a distinguirla de la extrínseca. Hemos visto que su relación se centra en la compatibilidad de ambas, generando diversos efectos. Pero en este apartado vamos a centrarnos en su eficacia por separado.

En la sociedad que vivimos tener un trabajo, y con él ganar dinero, se convierte en una necesidad si quieras mantener un mínimo nivel de vida, formar una familia, o ser totalmente independiente. Por lo que no podemos negar la posibilidad de que existan trabajadores que se basen solo en la motivación extrínseca, y busquen la recompensa tangible, a pesar de que no les guste lo que hacen. ¿Pero también hay trabajadores que realicen su tarea solo por motivación intrínseca? Si hay un colectivo de trabajadores que cuente con una escasez de motivación extrínseca, ese sería el de voluntarios.

Según la resumida definición del voluntariado del artículo 3.1 de la Ley Estatal del Voluntariado (45/2015) del 14 de octubre, que acaba de ser aprobada, el voluntariado es: “El conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, limitadas por los términos de solidaridad, propia voluntad, sin retribución y bajo programa concreto de voluntariado.”

Vemos la falta de retribución como un requisito imprescindible, negando así una de las motivaciones extrínsecas más básica del mundo laboral. Aunque hay mucha gente que no consideraría a los voluntarios como trabajadores, hay muchas empresas de carácter no lucrativo que no podrían mantener gran parte de sus servicios sin la labor de estos, como son las fundaciones de carácter educativo, o por la integración social. La propia ley del voluntariado establece una relación con el mundo laboral, protegiendo la posibilidad de alterar la jornada laboral en virtud de labores de voluntariado, siempre con respeto del convenio colectivo y de común acuerdo, según el apartado 2 del artículo 20 de la ya mencionada ley del voluntariado. Por otro lado, la iniciativa Vol+ promovida y desarrollada por la Plataforma de Voluntariado de España (PVE, s.f.), trata de acercar más a los voluntarios al mundo laboral, realizando una acreditación que reconozca las competencias desarrolladas por los voluntarios en sus respectivas labores; competencias útiles para el mundo laboral y de las organizaciones. Además si consideramos la labor de grandes organizaciones, como por ejemplo la Cruz Roja, que cuentan con un amplio cuerpo de voluntarios, sin el cual no podrían llevar a cabo su amplio número de proyectos profesionales (Cruz Roja, s.f.). Estos factores no

transforman a los voluntarios en trabajadores, sin embargo, es un colectivo de *pseudo* trabajadores que nos permitirán analizar la motivación intrínseca aislando en la medida de lo posible de la motivación extrínseca.

3.4.1. Motivación intrínseca en el voluntariado

Para tener en cuenta la importancia de la motivación dentro del colectivo de voluntarios, deberíamos compararlos con los trabajadores. Hipotéticamente, los mantendremos en el mismo bloque y consideraremos a los voluntarios como trabajadores más vulnerables; esto se debe a que los trabajadores son remunerados; obtienen beneficios como dietas y otras prestaciones; además tienen la posibilidad de subir en la jerarquía mediante la promoción y pasar a formar parte de la sociedad que gobierna la empresa. Sin embargo, los voluntarios no cuentan con ninguna de estas posibles recompensas. Este tipo de beneficios no son propios del colectivo de los voluntarios. Hay quien diría que ese tipo de beneficios son debidos al grado de responsabilidad que un trabajador tiene en su puesto. Esta sería la justificación de porque el personal directivo cobra más que los niveles inferiores; pero la cuestión es que el voluntariado no está exento de responsabilidades, el voluntariado no es un hobby o algún tipo de juego (Pearce, 1983). Este hecho tiene una connotación. Si no obtienes beneficios que avalen tu trabajo y esfuerzo en el proyecto, ¿de dónde se saca el valor para ser voluntario y aceptar sus recompensas no contra-prestadas? Ahí es donde entra la motivación intrínseca.

3.4.2. Motivantes

En la definición, antes mentada, de la Ley del voluntariado, menciona las palabras voluntad y solidaridad, por lo que suele ser de común entendimiento que el voluntariado y el altruismo van de la mano. Pero ha habido autores que han tratado de desmitificar este hecho (Gutiérrez Resa, 2000). El altruismo es considerado como una conducta desinteresada; así que si no cuentas con un interés propio hacia tu labor, no habría motivación. Algunos de los autores que han tratado este tema (Omoto, Snyder, & Berghuis, 1993), diferencian entre las motivaciones altruistas y las motivaciones ligadas al desarrollo personal, pero en este trabajo no vamos a tratar el altruismo como tal, sino que queremos centrarnos en la motivación intrínseca, en este caso de los voluntarios.

Para ello hablaremos de las posibles motivaciones que harían a un voluntario ejercer su labor. Las razones por las que se lleva a cabo el voluntariado son dispares y cambian con el tiempo (Schram, 1985). Añadiremos una pequeña gráfica en la que podemos observar tipos de motivaciones de voluntarios, en un estudio llevado a cabo en Castilla la Mancha (Yubero &

Larrañaga, Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs altruismo, 2002):

Grafica 2. Valores medios de las motivaciones

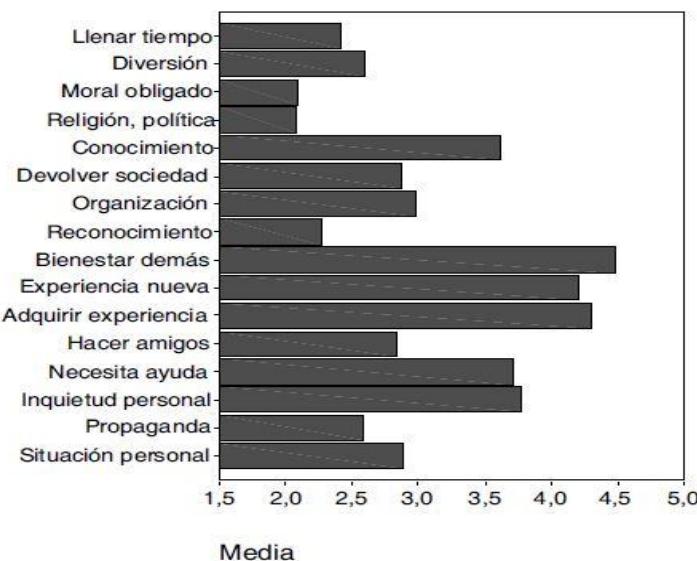


Tabla 2, Gráfica de valores medios de las motivaciones (Yubero y Larrañaga, 2002)

En esta gráfica, extraída del citado estudio (Yubero & Larrañaga, Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional, 2002) podemos observar varias motivaciones distintas. Desde moralistas y religiosas, como de desarrollo persona, o simplemente de ocio, como disfrutar o conocer gente nueva. Casualmente la moral y religiosa son las que menos voluntarios generan, mientras que las de bienestar y experimentación son las que más. Esto se debe a que la gente busca también algún tipo de interés en el voluntariado.

En un estudio más reciente (Chacón, Pérez, Flores, & Vecina, 2010), vemos como se trata de buscar un punto de vista más firme a la hora de detectar las motivaciones. Si partimos del trabajo de actitudes (Katz, 1960), contaremos con el precepto de que las motivaciones surgen y se mantienen por distintas razones. Es decir, hay un cambio de motivaciones en el antes y el después (Schram, 1985). Por ello, la motivación intrínseca requiere de una retroalimentación constante, no consiste en apoyarse solo en la primera motivación; la motivación intrínseca evoluciona. Si la motivación es tan dinámica y cambiante ¿qué tipo de encuestas/estudios deberíamos realizar para obtener datos, con preguntas abiertas, o quizás cerradas? Las preguntas abiertas suelen ser más directas, y ofrecen la posibilidad de que la persona exprese su propia visión, sin embargo a la hora de analizar es mucho más costoso, complicado y subjetivo (Oda, 1991), pues el encargado de analizar dicha encuesta, es

el que extraña sus propias conclusiones, dejando a dicha persona encargada con una enorme responsabilidad. Por estas razones suelen ser más escasas las encuestas de preguntas abiertas. Por otro lado, una de las encuestas más utilizadas en este tema es el VFI (Clary, y otros, 1998) o *Volunteer Functions Inventory*, basada en la escala de Likert¹, está formada por preguntas cerradas. Las discrepancias entre encuestas de preguntas abiertas y cerradas han sido ya analizadas (Allison, Okun, & Dutridge, 2002), y se han sacado las siguientes conclusiones:

- Utilizando encuestas de preguntas cerradas (Como la escala Likert), el voluntario indica el grado de satisfacción de unas necesidades conscientes y aportan mayor cantidad de motivos.
- Por otro lado, con las encuestas de preguntas abiertas, obtendríamos una explicación de por qué son voluntarios, una justificación de su labor y además, una mayor variedad de motivaciones.

En el estudio del cual hemos estado nombrando preceptos (Chacón, Pérez, Flores, & Vecina, 2010), se llevaron a cabo unas encuestas mediante preguntas abiertas a un grupo de 1515 voluntarios; con una media de edad de 31 años; 60% de mujeres y 40% de hombres; un 50% de personas con estudios universitarios; en organizaciones socio-asistenciales y ecologistas. Y los resultados fueron:

- La mayoría de la gente relacionaba su motivación, con un porcentaje superior al 60%, con la autorrealización personal, buscaban satisfacer valores y creencias personales, para sentirse bien consigo mismos, o simplemente aumentar su estima con una actividad gratificante.

Tabla 3 *Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 218 (Valores y Mejora de la Estima)*

Categoría de Valores			Categoría de Mejora de la Estima		
Sujetos (1515)	N Porcentaje	Frecuencia total	Sujetos (1515)	N Porcentaje	Frecuencia total
Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	880 58.09%	Motivos totales (4056)	48.08%	Motivos en primer lugar (1397)
					Motivos totales (4056) 17.33%

¹ Inventada por Rensis Likert (1932), consistía en responder una serie de ítems utilizando una graduación entre lo más conforme y lo menos. Ampliamente utilizado en estudios de ciencias sociales.

- En el segundo grupo, con motivaciones relacionadas con la utilidad/instrumentalización del tiempo, nos encontramos con un porcentaje del 30%. Buscaban conocimientos, experiencias, engrosar su currículo, o simplemente llenar su tiempo libre o satisfacer búsquedas personales.

Tabla 4 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Conocimiento-Comprensión y Mejora del Currículum)

Categoría de Conocimiento-Comprensión			Categoría de Mejora del Currículum						
Sujetos (1515)	N Porcentaje	67 4.43%	Sujetos (1515)	N Porcentaje	65 4.29%				
Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	4.86%	Motivos totales (4056)	8.38%	Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	4.71%	Motivos totales (4056)	6.09%

Tabla 5 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Condiciones y otros)

Categoría de Condiciones			Categoría de Otros						
Sujetos (1515)	N Porcentaje	79 5.21%	Sujetos (1515)	N Porcentaje	50 3.3%				
Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	5.73%	Motivos totales (4056)	6.8%	Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	.3.63%	Motivos totales (4056)	4.76%

- En un tercer grupo, mucho más pequeño (7%) encontramos motivantes a niveles sociales, por amistad, por compromiso con una organización, para aparentar ser más solidario o altruista, etc.

Tabla 6 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Compromiso Organizacional e Interés en la Actividad)

Categoría de Compromiso Organizacional			Categoría de Interés en la Actividad						
Sujetos (1515)	N Porcentaje	73 4.09%	Sujetos (1515)	N Porcentaje	24 1.59%				
Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	4.50%	Motivos totales (4056)	4.12%	Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	1.74%	Motivos totales (4056)	2.29%

Tabla 7 Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Ajuste Social)

Categoría de Ajuste Social		
Sujetos (1515)	N Porcentaje	16 1.06%
Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	.65% .64%

- Y por último, con un 0,81%, encontramos la defensa del Yo como motivante. Personas que creen necesitar llenar un hueco en sus vidas, o que están íntimamente relacionadas con el asunto de la organización por experiencias pasadas y creen que colaborando podrán obtener lo que buscan.

Tabla 8 *Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3 pp. 219 (Defensa del Yo)*

Categoría de Defensa del Yo			
Sujetos (1515)	N Porcentaje	7 .46%	
Motivos en primer lugar (1397)	Porcentaje	.51%	Motivos totales (4056) .81%

Podemos observar la multitud de motivaciones que mueven a los voluntarios. Y como una mayoría busca, ante todo, la realización personal, pues sus labores no excluyen el poder ser interesadas, denotando una constante motivación intrínseca. Sin embargo, hay algunas motivaciones, que podrían provenir de fuerzas externas a la persona, como por ejemplo las de carácter social.

4. Conclusiones

La motivación es en sí mismo, el motor que empuja a las personas a realizar sus tareas en su ambiente de trabajo. En una relación de causalidad, hay un primer impulso que algunos autores nombran como necesidad ((Maslow, 1943) ; (Mc. Clelland & Winter, 1969)) y una conclusión, tras la acción realizada que traería la satisfacción de esta.

La motivación podría ser dividida en tres grandes grupos; motivación biológica, motivación intrínseca y extrínseca (Harlow, Harlow, & Meyer, 1950); a nivel laboral, nos quedaríamos con las dos últimas. La primera (intrínseca) constaría de los gustos de la persona, surgiendo de su interior y podría ser considerada como la más importante. La segunda (extrínseca) proviene de factores externos, y condicionan nuestras acciones a la obtención de recompensas impersonales, siendo compatible con la motivación intrínseca, pero capaz de generar dependencia.

A lo largo de la explicación de una serie de teorías, observamos que ambas motivaciones son compatibles y se relacionan entre ellas, dando el efecto motivante requerido. De una manera u otra, son tratadas y reconocidas con mayor o menor valor, dependiendo del autor.

La motivación es útil en el mundo de la empresa. Por supuesto, la búsqueda de motivación en los trabajadores, es beneficiosa para la empresa y sus objetivos, pero no hay que descartar que un trabajador motivado, también se siente más satisfecho. En este caso, empresa y trabajador no deberían considerarse que están en bandos opuestos, la motivación los uniría y generaría un mejor ambiente de trabajo. Hay que tener en cuenta que cada persona es un mundo (Kuhl, 1985), y el motivar a unos, u a otros requiere diversos métodos ampliamente diferenciados, pues no todos tienen los mismos gustos.

Tras unas cuantas claves teóricas, hemos comentado la motivación intrínseca, que es el alma de este trabajo. Su importancia en el mundo laboral, como en el día a día ha quedado remarcada. Como ya hemos dicho, su aparición en las teorías la constatan como vital para motivar, pero ha sido más adelante cuando con ejemplos e hipótesis hemos podido determinar cuán importante podría llegar a ser para un trabajador, el estar motivado intrínsecamente, de hecho, posiblemente no nos hayamos acercado a su verdadera importancia, y solo hayamos rascado un poco la superficie del tema.

En un intento por liberar a la motivación intrínseca de la extrínseca, hemos echado una mirada al colectivo del voluntariado. Y aunque no podemos afirmar con rotundidad que los voluntarios y los trabajadores están en el mismo grupo, denotamos que ellos sin contar con la motivación extrínseca

podrían estar realizando algunas actividades asemejadas, en valor, a tareas profesionales y que su apoyo, a grupos de trabajadores profesionales, es vital en algunas organizaciones.

En este trabajo se intentaba por un lado ver la importancia de la motivación intrínseca en el mundo laboral y por otro, ver su relación y compaginación con la extrínseca.

La importancia de la motivación en el mundo laboral y de las organizaciones, queda remarcada al ver que su efecto es eficaz. Una persona motivada intrínsecamente dedicará más atención a su trabajo, pues se basará en la mejora constante y en su desarrollo personal, haciéndole más interesante su trabajo y no relegándolo a una tarea solo por remuneración. Hemos podido observar en los estudios sobre motivos de los voluntarios, que buscan beneficios propios en su labor, siendo esta altruista pero interesada al mismo tiempo. La motivación intrínseca trae consigo siempre algún beneficio para la persona, siendo el interés personal, el factor más importante.

Por el otro lado, hemos comprobado que la motivación intrínseca hace a la gente llevar a cabo tareas sin la necesidad de refuerzos. Sí que es cierto, que algunos voluntarios pueden recibir refuerzos extrínsecos; sin embargo con la falta de recompensas y remuneración, estos podrían incidir en temas tales como el ambiente de trabajo, *feedbacks* positivos y gratificaciones, siendo capaces de tener un efecto mayoritariamente intrínseco. Además hemos contemplado que ambas motivaciones son complementarias. La motivación extrínseca se puede ver beneficiada con la absorción de objetivos como propios, o la promoción interna convertirse en una motivación intrínseca de carácter personal. De la otra manera, hemos podido hablar sobre los beneficios de algunos refuerzos y recompensas para una persona motivada intrínsecamente; pero también que puede haber un efecto contrario, siendo nocivo y generando dependencia sobre el trabajador y disminuyendo su motivación intrínseca.

Las personas con motivación intrínseca suelen tener objetivos más definidos y duraderos, mientras que la motivación extrínseca aislada puede producir desánimo y pérdida del interés. Lo ideal sería dotar al trabajador de una mezcla proporcionada de ambas, pero esto es lo que hace este tema complicado.

Por último y como añadido, en este estudio hemos hablado de que las personas son un mundo en sí mismas (Kuhl, 1985); que la motivación puramente intrínseca (voluntarios) se mueve por intereses personales y no por puro altruismo (Gutiérrez Resa, 2000); y que la motivación varía con el tiempo (Schram, 1985). Estos factores pueden amontonarse y dar a conocer que los motivantes

requieren ser intereses, y que cada persona tiene los suyos propios. A falta de más aportes e ignorando posibles contrariedades, se podría sugerir que las necesidades mentadas por algunos autores en capítulos anteriores como por ejemplo Maslow (1943), sugerían un colectivo que no siempre podría producir motivación. Con esto nos referimos a las necesidades de carácter biológico, necesidades universales que todos los seres vivos tenemos, como la supervivencia, y que chocarían en la búsqueda de satisfacción de un interés personal y la individualidad de las personas. Sin embargo, es solo una hipótesis.

5. Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62, 335-343.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human need. *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 142-175.
- Allison, L. D., Okun, M. A., & Dutridge, K. S. (2002). Assessing volunteer motives: A comparison of an open-ended probe and likert rating scales. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 12(4), 243-255.
- Bandura, A. (1997). *Teoría Social-Cognitiva*. Nueva York: Freeman.
- Campion, M. A., & Lord, R. G. (1982). *A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process*. Academic Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation. A control theory approach to human behavior*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., & Vecina, M. L. (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante pregunta Abierta. *Intervención Psicosocial Vol. 19, n 3*, 213-222.
- Charms, R. (1968). El hombre es el origen de su comportamiento. Nueva York: Academic Press.
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. A., & Miene, P. K. (1998). Understanding and assessing the motivation of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 74, 1516-1530.
- Cruz Roja. (s.f.). Obtenido de <http://www.cruzroja.es/principal/web/cruz-roja/inicio>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Delgadillo, L. (8 de 11 de 2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. *27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa*. Lleida: Universidad de Guadalajara .
- Doppler, S. (1997). *Voluntarios y cooperantes*. Madrid: Delfin.

- García Roca, J. (1998). *Solidaridad y Voluntariado*. Cantabria: Sal Terrae.
- Graen, G. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results. "Journal oJ Applied Psychology Monograph" 53, 1-25.
- Gutiérrez Resa, A. (2000). Juventud y Solidaridad. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, ISSN 1133-6706, N° 15, 109-124.
- Harlow, H. F., Harlow, M., & Meyer, D. R. (1950). En *Learning Motivated by a Manipulation* (págs. 233-234).
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review, January-February*, 13-22.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). "An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals". *Journal of Applied Psychology* 74, 18-23.
- Katz, A. H. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly* 24, 163-204.
- Kuhl. (1985). Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self regulatory processes and action versus state orientation. *Action control: From cognition to behavior*, 101-128.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards. A test of the 'overjustification' hypothesis". *Journal of Personality and social Psychology* 28, 129 - 137.
- Locke, E., & Latham, G. (1991). La Teoría del establecimiento de metas. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.
- Lord, R. G., & Hanges, P. J. (1987). A control system model of organizational motivation. Theoretical development and applied implications. *Behavioral Science*, 32, 161-178.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50, 370-393.
- Maslow, A. H. (1959). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper y Row.
- Mc. Clelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. Nueva York: Free Press.
- McGregor, D. (1957). The Human Side Of Enterprise. *Management Review, November* , 41-49.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. Nueva York: Oxford University Press.

- Oda, N. (1991). Motives of volunteer works: self and other-oriented motives. *Tohoku Psychologica Folia* 50, 55-61.
- Omoto, A. M., Snyder, M., & Berghuis, J. P. (1993). The psychology of volunteerism. A conceptual analysis and a program of action research. En J.B.Pryor y G.D. Reeder (Eds.). *The social psychology of HIV infection*, 333-356.
- Pearce, S. (1983). Job attitudes and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. *Journal of Applied Psychology* nº 68, 646–652.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis, S.A.
- Pérez Rubio, J. A. (1997). *Motivación y Satisfacción Laboral: Retrospectiva Sobre sus Formas de Análisis*. Extremadura.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- PVE. (s.f.). *Plataforma del Voluntariado de España*. Obtenido de <http://www.plataformavoluntariado.org/index.php>
- RAE. (Octubre de 2014). www.rae.es. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=motivaci%C3%B3n>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10º edición*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid.
- Salanova, M., Hontangas, P. M., & Peiró, J. M. (2007). Capítulo 6: Motivación Laboral. En J. M. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo; Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (págs. 215-249). Madrid: Síntesis, S.A.
- Schram, V. K. (1985). *Motivating Volunteers to Participate*. Vancouver: Larry F. More.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial, 3º edición*. México: McGraw Hill.
- Tavazza, L. (1995). *El nuevo rol del voluntario social*. Madrid: Lumen.
- Taylor, F. W. (1911). *Los principios de la Administración Científica*. Nueva York y Londres: Harper & Brothers.

- Taylor, S. M., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individual's reactions to performance feed-back in organizations. A control theory perspective. *Personnel and Human Resource Management*, 2, 81-124.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond formal procedures. The interpersonal context of procedural justice*. Hillsdale: J.S. Carroll.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Winniford, J., Carpenter, & Stanley, J. (1995). An analysys of the traits and motivations of college students involved in service organizations. *Journal of College Student Development*, nº 36, 27-38.
- Yubero , S., & Larrañaga, E. (29 de 04 de 2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional. 6.
- Yubero, S., & Larrañaga, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs altruismo. *Pedagogía Social: Revista Interuniversitaria ISSN-e 1989-9742*, N°. 9, 27 y 39.