

MOTIVACIÓN HUMANA

(Resumen)

Para comprender el comportamiento de la humanidad es fundamental conocer su motivación. El concepto de ésta se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, se entiende por motivo el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, lo que da origen a una conducta específica. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o se genera internamente a través de procesos mentales. De ahí que la motivación se relacione con el sistema de cognición de la persona. La cognición (o conocimiento) representa lo que cada quien sabe respecto de sí mismo(a) y de su entorno. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores individuales y está influido por su ambiente físico y social, su estructura y procesos fisiológicos, así como sus necesidades y experiencias. Los actos de la humanidad están guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé) y preguntarse por qué actúa de una u otra manera corresponde al campo de la motivación.

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como *deseo* (de poder, estatus, etcétera) y *rechazo* (hacia el aislamiento social y las amenazas a la autoestima, entre otras cosas). Los(las) humanos(as) son diferentes entre sí en lo referente a la motivación, sus necesidades varían de una persona a otra y producen diversos patrones de conducta. También los valores sociales y las habilidades de cada miembro de la humanidad para alcanzar sus objetivos son distintos, y todos ellos cambian con el tiempo en cada persona.

A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta humana es —en esencia— el mismo para todos(as). En este sentido, existen tres premisas que pretenden explicar la forma en que se comportan las personas:

- 1ª *El comportamiento es causado*. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en la conducta de las personas, la cual se origina a partir de estímulos internos o externos.
- 2ª *El comportamiento es motivado*. Existe una finalidad en toda conducta humana, la cual no es casual ni aleatoria pues siempre está orientada o dirigida hacia algún objetivo.
- 3ª *El comportamiento está orientado hacia objetivos*. Detrás de cada conducta existe un impulso, un deseo, una necesidad o una tendencia; estas expresiones sirven para designar los motivos del comportamiento.

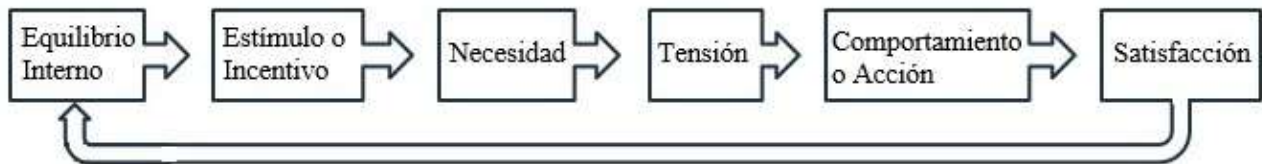
Si estas tres premisas son correctas, entonces se asume que la conducta humana no es espontánea ni está exenta de finalidad, y que siempre habrá un objetivo implícito o visible que la explique.

CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Un aspecto esencial a considerar para comprender la conducta humana es la motivación y el proceso que sigue, donde las necesidades condicionan el comportamiento, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinada conducta. Cuando surge una necesidad, ésta rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio, que lleva a la persona a desarrollar un comportamiento o una acción capaz de descargar la tensión y liberarla de la inconformidad y del desequilibrio. Si dicho comportamiento es eficaz, la persona satisfará la necesidad y, en consecuencia, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez

cubierta la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior (su forma de adaptarse a su entorno).

En resumen, en el ciclo de la motivación existe un estado de *equilibrio interno*, alterado por un *estímulo o incentivo* que produce una *necesidad*, la cual provoca un estado de *tensión*, que lleva a un *comportamiento o a una acción*, que conduce a la *satisfacción* de aquella necesidad. Satisfecha esta última, el organismo de la persona retorna a su *equilibrio interno* inicial.

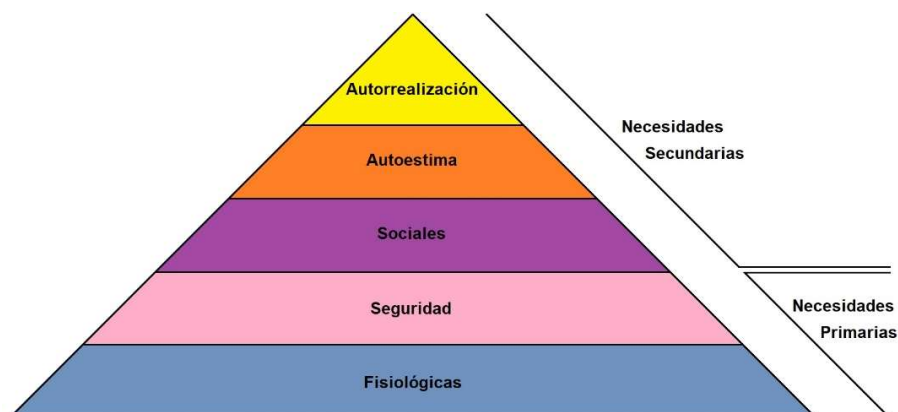


Con la repetición del ciclo de la motivación (*refuerzo*) y el *aprendizaje* que de ahí se derive, las conductas se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha deja de ser motivadora de comportamiento, pues ya no causa tensión, inconformidad, ni desequilibrio. Una persona que —por ejemplo— no tiene hambre, no está motivada a buscar alimento.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Esto puede ocasionar *frustración* o, en ocasiones, *compensación* (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la *frustración* de la necesidad, la tensión provocada por el surgimiento de esta última encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, por lo que esta tensión contenida en el organismo busca una vía indirecta de salida, a través de lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etcétera) o lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera). En otras ocasiones, a pesar de que la necesidad no es satisfecha, tampoco se presenta la frustración porque se transfiere o se compensa; esto sucede cuando la satisfacción de otra necesidad consigue reducir la intensidad de una necesidad no cubierta.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (SEGÚN MASLOW)

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow señala que las necesidades humanas se distribuyen en una pirámide, según la relevancia e influencia que tengan en la conducta humana. En la base se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (*necesidades primarias*), mientras que en la cima están las más sofisticadas y abstractas (*necesidades secundarias*).



Necesidades Primarias

Fisiológicas. Necesidades vegetativas tales como alimentarse, dormir, reposar, abrigarse o el deseo sexual. Estas necesidades exigen su satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia de las personas.

Seguridad. Necesidades que llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son expresiones representativas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad también guardan una estrecha relación con la supervivencia de las personas.

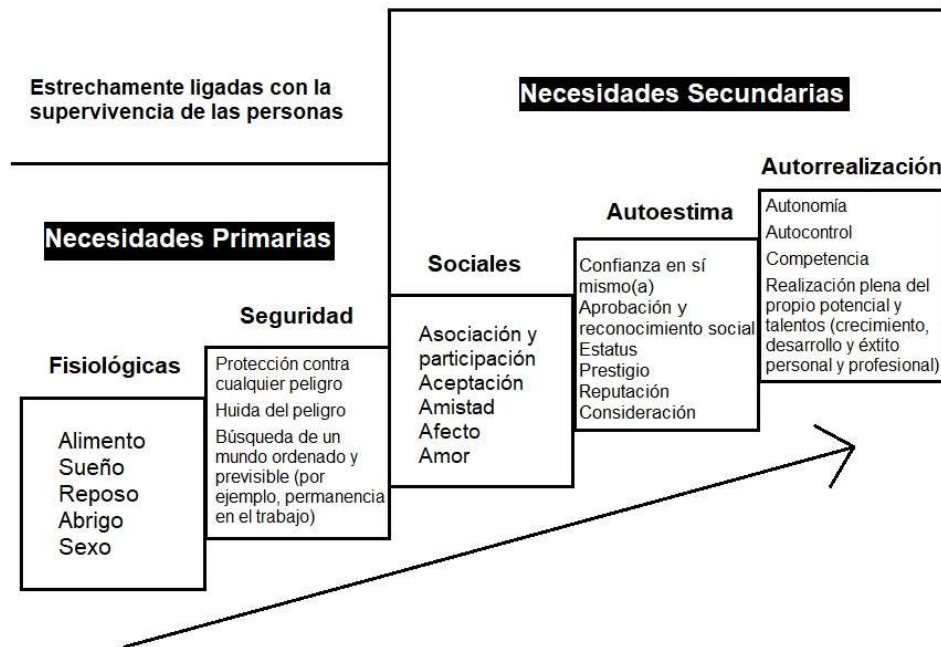
Necesidades Secundarias

Necesidades sociales. Son necesidades de asociación y participación con otras personas, aceptación por parte de los(las) compañeros(as), amistad, afecto y amor. La frustración de estas necesidades lleva generalmente a las personas a la desadaptación social y a la soledad, tornándose reacias, antagónicas y hostiles con los(las) demás.

Autoestima. Necesidades relacionadas con la forma en que la persona se percibe y evalúa. Involucran la seguridad y la confianza en sí mismo(a), la necesidad de aprobación y reconocimiento social, así como de estatus, prestigio, reputación y consideración. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, lo cual puede conducir a la persona que los experimenta al desánimo o a optar por actividades compensatorias.

Autorrealización. Necesidades que impulsan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como seres humanos a lo largo de su vida. Se relacionan con la autonomía, la independencia, el autocontrol, la competencia y la plena realización del potencial de cada persona, así como de los talentos individuales. A diferencia de las cuatro necesidades anteriores que pueden satisfacerse mediante recompensas externas —extrínsecas a la persona, como es el caso del dinero, el alimento, las amistades, los elogios de los(las) demás, etcétera—, las de autorrealización sólo pueden satisfacerse por medio de recompensas intrínsecas que las personas se brindan a sí mismas —por ejemplo, sentirse bien por un logro— y que no son observables ni controlables por los(las) demás. Mientras que las otras necesidades no continúan motivando la conducta una vez que se han satisfecho, las de autorrealización pueden ser insaciables, pues en la medida que la persona obtenga más recompensas, más importantes se volverán y deseará cubrir dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, siempre querrá más.

Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias se encuentran relativamente satisfechas



En términos generales, la teoría de Maslow sobre la motivación expone lo siguiente:

El comportamiento humano puede tener más de una motivación. La conducta motivada es una especie de vía que puede ayudar a satisfacer simultáneamente muchas necesidades aisladas.

Ningún comportamiento es casual, sino motivado. Es decir, está orientado hacia objetivos.

Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía. Una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras. En general, se espera que: 1) una vez cubiertas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, la persona desee amistades y se torne social y grupal; 2) cuando satisfaga estas necesidades adquisitivas, anhelará reconocimiento y respeto de sus conocidos(as), desarrollará sus competencias y logrará su independencia; 3) cubiertas estas necesidades de estatus y autoestima, entonces buscará la realización de sí mismo(a), la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.

La necesidad inferior (más urgente) monopoliza el comportamiento de la persona y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores, surgen gradualmente las más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todas las personas consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades porque deben satisfacer primero las inferiores.

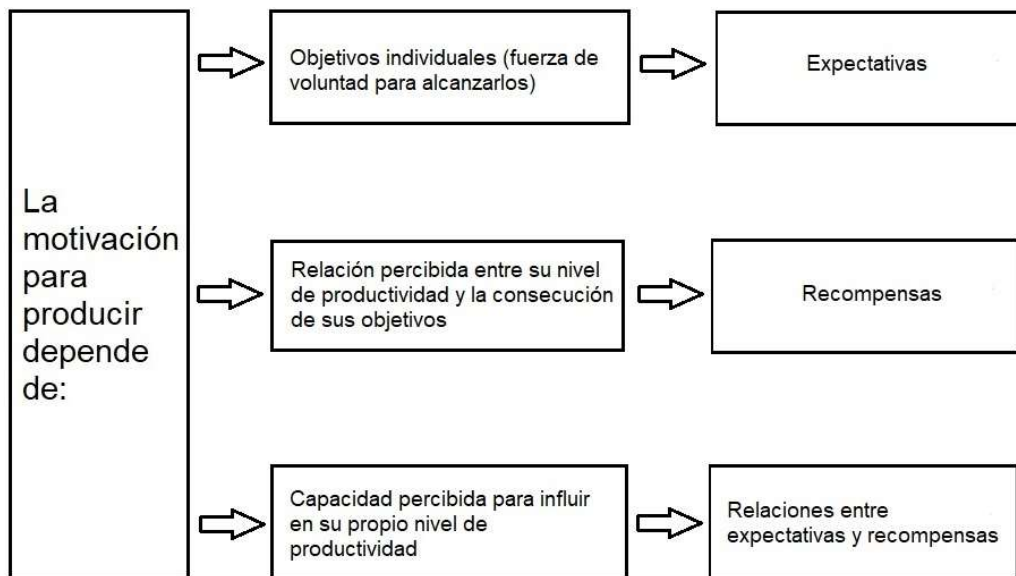
MOTIVACIÓN PARA PRODUCIR (SEGÚN VROOM)

Vroom reconoce las diferencias individuales y desarrolla una teoría que se refiere a la *motivación para producir*. Según él, en cada persona operan tres factores que determinan su motivación para producir:

Expectativas. *Objetivos individuales, que suponen la fuerza de voluntad para alcanzarlos.* Pueden incluir dinero, seguridad en un puesto laboral, aceptación social, reconocimiento u otras combinaciones de objetivos que cada persona intente satisfacer simultáneamente.

Recompensas. *Relación que la persona percibe entre su productividad y la consecución de sus objetivos.* Si una persona tiene por objetivo conseguir un salario mejor y se le paga de acuerdo con su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. No obstante, si la aceptación social por parte de sus colegas le resulta más importante, producirá igual o por debajo del nivel de los(las) demás para evitar sufrir su rechazo.

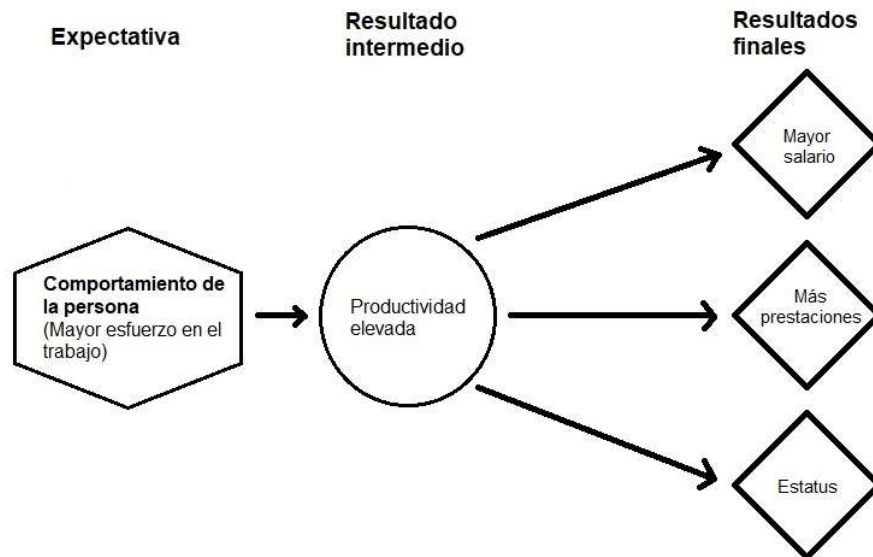
Relaciones entre expectativas y recompensas. *Capacidad de la persona para influir en su nivel de productividad en la medida que cree poder hacerlo.* Si una persona cree que su esfuerzo no influye en su producción, tenderá a esforzarse poco.



Estos tres factores determinan la motivación de cada persona para producir en cualquier circunstancia. Con la finalidad de explicarla, Vroom ha propuesto un modelo de expectativa de la motivación (denominado *path-goal*) basado en objetivos intermedios graduales (*medios*), los cuales llevan a un objetivo final (*finés*). De acuerdo con este modelo, la motivación es un proceso que orienta hacia opciones de conductas diferentes, donde la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. Por consiguiente, cuando la persona busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), se encuentra en el proceso de conseguir los *medios* para alcanzar los *finés* (dinero, beneficios sociales, apoyo del/de la jefe/a, promoción o aceptación del grupo).

Si se parte de la idea de que cada persona tiene preferencias (*valencias*) por determinados *resultados finales* y que una valencia positiva representa el anhelo de conseguir cierto resultado final, mientras que una valencia negativa indica un deseo de evitar un resultado final específico, los *resultados intermedios* tendrán valencia dependiendo de su relación percibida con los *resultados finales* pretendidos. La teoría de Vroom se denomina *modelo situacional de motivación* porque en él se enfatizan las diferencias entre las personas y las circunstancias en las cuales la motivación guía su conducta. Esta teoría se refiere a la motivación, no al comportamiento. El nivel de motivación de

alguien bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de desempeño (las *diferencias individuales* y los *modos de manifestarlas*) es *situacional*.



Bibliografía

1. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (G.A. Villamizar, trad.). (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
2. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
3. Maslow, A.H. (1982). *La personalidad creadora*. Kairós.
4. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.