

# CÓMO MOTIVAR Y MOTIVARSE EN TIEMPOS DE CRISIS

## HOW TO MOTIVATE OTHERS AND MOTIVATE YOURSELF IN TIMES OF CRISIS

José Navarro<sup>1</sup>, Lucía Ceja<sup>2</sup>, Fernando Curioso<sup>1</sup> y Carlos Arrieta<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitat de Barcelona. <sup>2</sup>Universidad de Navarra. <sup>3</sup>Universidad de San José (Costa Rica)

La motivación laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que respondemos de manera eficaz a las demandas de nuestro trabajo. La crisis actual ha supuesto el cambio de algunas condiciones laborales básicas (horarios, retribución, seguridad, etc.) que están incidiendo en un tipo de motivación, determinada por condiciones externas al trabajador, que la investigación conoce es una motivación débil en intensidad y poco persistente en el tiempo. Propondremos algunas guías que se centran en el estímulo de motivaciones más autónomas y bajo el control del trabajador en base a investigaciones propias que hemos venido desarrollando en los últimos años. Gran parte de estas investigaciones se han basado en una comprensión dinámica de la motivación laboral. Entender la dinámica de la motivación nos aporta este tipo de guías útiles para la acción.

**Palabras clave:** Motivación, Motivación extrínseca, Motivación intrínseca, Dinámica motivacional, Condiciones laborales.

Work motivation is an adaptive behavior that allow us to respond effectively to our job demands. The current crisis has introduced changes in some basic labour conditions (timetable, salary, security, etc.) that are affecting a type of motivation determined by external conditions of the worker. Research shows that this nonself-determined motivation is weaker in intensity and less persistent over time than the self-determined motivation. Based on the research we have been developing in recent years we propose some guidelines that focus on encouraging a more autonomous and self-determined motivation. Much of this research has been based on a dynamic understanding of work motivation. Understanding the dynamics of motivation gives us useful guides to action.

**Key words:** Motivation, Extrinsic motivation, Intrinsic motivation, Motivational dynamic, Labour conditions.

“ El dinero no motiva ni a la mejor gente ni a lo mejor de la gente. Puede hacer mover el cuerpo o influenciar la mente, pero no puede llegar a tu corazón o a tu espíritu”  
Dee Hock, Fundador de VISA International.

La crisis actual además de suponer la pérdida de empleo para numerosos trabajadores está significando también el empeoramiento de algunas condiciones laborales. Por ejemplo, salarios, seguridad en el empleo u horarios son algunas condiciones laborales básicas que se han visto afectadas en los últimos tiempos. En este artículo nos centraremos en cómo el empeoramiento en algunas de estas condiciones básicas influye negativamente en la motivación laboral, en su nivel y en su dinámica.

Para ello estructuraremos el artículo como sigue. Primero, abordaremos de manera breve qué se entiende por motivación laboral y cuáles son algunos de los conocimientos más asentados en el área. Segundo, y constituirá el núcleo de este trabajo, nos detendremos en exponer algunos de los resultados más destacados de investigaciones propias en las que hemos evaluado la motivación laboral en nuestro contexto. En concreto, en investigaciones pasadas nuestro equipo de investigación se interesó fundamentalmente en dos cuestiones: la primera en conocer cómo y porqué las personas nos motivamos en el traba-

jo; la segunda en conocer cómo evoluciona la motivación a lo largo del tiempo. Tercero, y en último lugar, discutiremos sobre cómo el cambio de algunas condiciones laborales (e.g. estabilidad, seguridad, remuneración, etc.) puede influir en la motivación laboral siguiendo los hallazgos expuestos en el punto anterior. Esperamos con todo ello ofrecer guías prácticas para entender la dinámica motivacional y cómo podemos influir en la misma.

### LA MOTIVACIÓN LABORAL: INTERACCIÓN, NECESIDADES Y COGNICIONES

#### ¿Qué Es la Motivación Laboral?

Por motivación en el trabajo se entiende los “procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo” (Kanfer, 1990, p. 3). Dirección, intensidad y persistencia son las tres formas de expresión del comportamiento motivado.

El interés por la motivación es muy antiguo en nuestra disciplina y ya desde los primeros conductistas como Tolman o Hull la psicología se preocupó por la iniciación de comportamientos o patrones aprendidos en los animales que estudiaban. Por otro lado el interés por la motivación laboral en la psicología aplicada es muy pragmático: junto a las competencias y a elementos del contexto (e.g., contar con herramientas apropiadas)

constituyen los determinantes clave del desempeño laboral. Sintetizando brevemente algunos de los conocimientos más asentados destacaríamos: la motivación varía dentro de cada trabajador, entre trabajadores y entre situaciones dentro del mismo trabajador; debe ser inferida a partir de la interacción trabajador/situación; representa un conjunto de procesos psicológicos que conectan e integran fuerzas del individuo y del contexto; está sujeta a cambio como consecuencia de cambios en dichas fuerzas internas (trabajador) o externas (contexto); acopla intenciones con la asignación de recursos en un contexto específico; se trata de un proceso auto-regulativo; y representa una forma de ejercer control sobre el comportamiento (Kanfer et al., 2008).

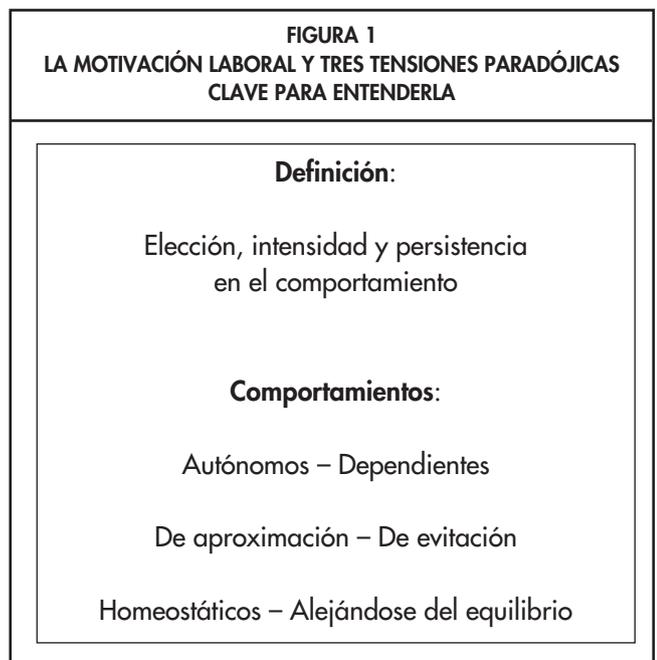
La literatura sobre motivación laboral se ha movido tradicionalmente entre varias tensiones basadas en paradojas. Tres de ellas han sido históricamente recurrentes (figura 1). Primero, la tensión producida por la visión de la motivación como un comportamiento autónomo, iniciado bajo el control del trabajador, junto con el hecho de que en el trabajo hay además otras fuerzas motivacionales fuera del control del trabajador que lo harían justamente comportarse de manera contraria, es decir, mostrando comportamientos dependientes. Esta tensión ha sido la que ha fundamentado la literatura sobre motivación intrínseca y extrínseca, por ejemplo en la teoría de la auto-determinación (e.g., Deci y Ryan, 1985). Segundo, la tensión producida por la visión de la motivación como comportamientos dirigidos a una meta, un fin, o similar (comportamientos de aproximación) y, al mismo tiempo, la visión de la motivación como comportamientos dirigidos a eludir una meta, un fin, o similar (comportamientos de evita-

ción). El juego dinámico entre aproximación y evitación es clave para entender la motivación y su dinámica tal y como fuera apuntado en la teorías del logro de Atkinson (1964) o de la inversión de Apter (1989) y tal y como se ha propuesto en la literatura más reciente sobre afecto en el trabajo (e.g., Weiss, 2002). Y tercero, la tensión producida por la concepción de la motivación como proceso homeostático, regido por la instauración de equilibrios perdidos (es el caso de las teorías de necesidades y su idea de que los trabajadores nos motivamos porque tenemos necesidades insatisfechas y con el comportamiento motivado perseguiremos la satisfacción de las mismas y, por tanto, restablecer equilibrios) y, a su vez, la concepción de la motivación como proceso permanente de búsqueda de nuevos desequilibrios (es el caso de algunas teorías de proceso, como la teoría de metas [Locke y Latham, 1990] en la que se apunta a la necesidad de revisar las propias metas en función de lo conseguido previamente, o el caso de la teoría del flujo [Csikszentmihalyi, 1990] en las que el reto es función de las habilidades que el trabajador tenga, habilidades que van cambiando y que exigen después de la experiencia de flujo la generación de nuevos retos distintos a los iniciales). Comportamientos laborales como los de exploración, creativos, innovadores o simplemente relacionados con la curiosidad encajarían en esta forma desequilibrante de entender la motivación (Yela, 1973).

La literatura motivacional ha generado un número importante de teorías que nos han aportado comprensiones precisas de la motivación laboral aunque éstas hayan sido siempre parciales. Esto ha sido así en la medida en que las diferentes teorías han sacrificado la totalidad por la precisión (Kanfer, Chen y Pritchard, 2008), y el resultado ha sido la generación de un amplio conocimiento a través de una amplia mirada de micro-teorías que han iluminado diferentes procesos clave que operan a diferentes niveles de análisis o desde concepciones epistemológicas distintas. El resultado de ello es que disponemos de información muy precisa sobre diferentes mecanismos implicados en el comportamiento motivado. Nos centraremos a continuación en algunas de las principales aportaciones que nos realizan las teorías más destacadas.

**Necesidades Básicas: la Motivación Como Proceso Orientado a la Satisfacción de Necesidades**

Las primeras teorías que se propusieron sobre la motivación laboral, y que llegan hasta nuestros días, han enfatizado la idea de que el motor de la motivación lo representan un conjunto de necesidades que debemos satisfacer. Desde las clásicas aportaciones de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) o el 'One more time: how do you motivate your employees?' de Herzberg en 1968 hasta la más reciente teoría de la auto-determinación elaborada por Deci y Ryan (e.g., Deci y Ryan, 2002) la idea clave es que el trabajador, como ser hu-



mano, tiene una serie de necesidades y el comportamiento motivado es aquel tipo de comportamiento estimulado por la satisfacción de alguna de dichas necesidades.

Siendo así, lo que han realizado las diferentes teorías es proponer listados de cuáles serían estas necesidades clave para entender el comportamiento motivado, aventurándose en algunos casos a la búsqueda de necesidades universales. Por ejemplo, la teoría de la auto-determinación (*self-determination theory*, e.g., Deci y Ryan, 1985, 2002) ha propuesto, y encontrado evidencias, sobre tres necesidades que todo ser humano persigue y que también son relevantes en el mundo del trabajo (e.g., Gagné y Deci, 2008): autonomía, relación y competencia. La *autonomía* se refiere a la necesidad del ser humano, y por extensión del trabajador, de control sobre su medio y de ir ganando en independencia respecto al mismo y ser cada vez menos dependiente de otros. Como apuntábamos en contextos laborales esta necesidad entra en contradicción con el hecho de que en las organizaciones se ofrecen recompensas que justamente harían recordar al trabajador de que también es dependiente de una estructura social mayor como es la organización. Autonomía y dependencia representan una tensión paradójica siempre presente en el mundo del trabajo. La *relación* se refiere a la necesidad de interacción social y de mantener relaciones sociales. La relación expresaría el deseo de estar conectado con otros y de tener relaciones cercanas. En contextos laborales tomaría la forma de la necesidad del trabajo colaborativo, en red, junto a la generación de actitudes compartidas como la identificación con el equipo y la organización. Por último, la *competencia* o dominio haría referencia al crecimiento y desarrollo de la persona, del trabajador, en relación con el manejo de ciertos conocimientos, destrezas o habilidades de tal forma que cada vez manejaría mejor, tendría un mayor dominio sobre su trabajo. La competencia estaría claramente emparentada con la tendencia hacia la actualización que abordaron humanistas como Rogers o Maslow.

Autonomía, relación y competencia serían pues tres necesidades perseguidas por todo trabajador. Y la gestión de recursos humanos harían bien en diseñar políticas y prácticas que fueran capaces de atender a las mismas. Por ejemplo, monitoreando el grado de autonomía, relación y competencia experimentada por los empleados con la finalidad de formar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores e incrementar así su grado de motivación.

### **Cogniciones Clave: la Motivación Como Proceso de Toma de Decisiones**

La psicología organizativa actual es mayoritariamente cognitiva y en el ámbito que estamos abordando abundan las teorías que proponen diferentes mecanismos cognitivos para entender cómo se produce la motivación en clave a cómo se procesa la información y se toman decisiones de esforzarse o

no, de cuánto esforzarse y de cuánto persistir en el esfuerzo. Destacaremos cuatro cogniciones que han predominado en la literatura: expectativas, metas, eficacia y justicia. Entendidas cómo funcionan estas cogniciones la motivación se convierte en un proceso de toma de decisiones; la decisión a tomar es si iniciar o no el esfuerzo, qué cantidad de esfuerzo invertir y por cuánto persistir en el mismo. Veamos en qué consisten estas cogniciones.

Por *expectativas* se entiende “una creencia momentánea concerniente a la probabilidad de que un acto particular vaya seguido de un resultado particular” (Vroom, 1964, p. 17), de otra forma, es una “asociación entre acción y resultado” (ob cit., p. 18). Dos son las expectativas fundamentales que se han propuesto: las expectativas de resultados (claramente emparentadas con las creencias de auto-eficacia que luego exponaremos) y las expectativas de instrumentalidad que se refieren a la expectativa que tras tener un buen desempeño en el trabajo el trabajador espera obtener algún resultado por parte de la organización. Por ejemplo, tras haberse desempeñado bien, un vendedor puede esperar que la organización lo recompense con una prima.

Las *metas* hacen referencia “al objeto o finalidad de la acción” (Locke y Latham, 2013, p. 4). Las metas se han propuesto como uno de los principales determinantes del comportamiento motivado en cuanto que orientan el comportamiento (i.e. el contenido de la meta, por ejemplo, incrementar las ventas un 10%, clarifica qué es lo que hay que conseguir) y aportan información sobre el esfuerzo que será necesario para alcanzarlas (lo que se conoce como la intensidad de la meta). En el ámbito laboral, en el que nació la teoría del establecimiento de metas, las metas siempre están relacionadas con niveles de desempeño y ejecución a conseguir.

Por lo que respecta a la *auto-eficacia*, tal y como ha sido planteada por Bandura, se refiere a las “creencias en las capacidades propias para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras” (Bandura, 1997, p. 21). De otra forma, y traducido a la auto-eficacia en el trabajo, estaríamos hablando de las creencias que el trabajador tiene acerca de su capacidad para desempeñarse según se requiere. Como creencias Bandura ha propuesto, y la investigación posterior ha demostrado, que éstas influyen en el modo de pensar, sentir, motivarse y actuar de las personas y, en concreto, en tres aspectos que claves para la motivación laboral: la elección de tareas, el esfuerzo que se ponen en la realización de las mismas y la persistencia en dicho esfuerzo. De otra forma, estas tres funciones tradicionales de la auto-eficacia la conectan claramente con la motivación de tal forma que estimular las creencias de auto-eficacia supondrá un estímulo de la motivación.

Por último, las percepciones de *justicia* también han sido contempladas como cogniciones importantes para entender cómo

se produce la motivación laboral. Desde las viejas teorías de la justicia distributiva hasta las más modernas de la justicia interpersonal y en la información se nos propone la existencia de una serie de percepciones a considerar para explicar el comportamiento motivado. Todas ellas se encuadran bajo la etiqueta de justicia en la medida en que se interesan por cómo el trabajador percibe que es tratado por la organización. En concreto, puede haber percepciones sobre cómo se reparten las recompensas (justicia distributiva), sobre cómo se toman las decisiones (justicia en los procedimientos), sobre el respeto y la corrección en el trato en las interacciones personales (justicia interpersonal) o sobre la justificación y veracidad de las interacciones (justicia en la información; Colquitt, 2012).

### ***Dinámica: la Motivación Como Proceso Adaptativo al Entorno***

Como decíamos al definir la motivación laboral la persistencia es una de sus tres manifestaciones. Pero frente a las otras dos, dirección e intensidad, la persistencia ha sido generalmente descuidada en la literatura científica (Kanfer, Chen y Pritchard, 2008) y, sólo de manera más reciente, se ha reconocido la naturaleza dinámica de la motivación laboral.

En las primeras fases de la investigación en el área el empleo de diseños transversales ha permitido el estudio de la motivación como un fenómeno más o menos estático y estable y ello parece haber sido útil para generar un conocimiento importante sobre principales determinantes de la motivación laboral y para la comprensión del comportamiento motivado en sí mismo. Pero analizar la dinámica motivacional requiere de investigaciones longitudinales e intra-sujeto. Como veremos más adelante por investigaciones propias que hemos desarrollado la motivación laboral es dinámica en el corto plazo (horas o días) mostrando importantes fluctuaciones, al igual que también lo es en el largo plazo (meses, años) en las que se ha podido demostrar, por ejemplo, cómo cambian los motivos o necesidades a lo largo del ciclo vital (Kooj et al., 2011).

La motivación es un proceso auto-regulativo (Donovan, 2001) y como tal se trata de un proceso que ocurre a través del tiempo y que está en constante cambio (Kanfer, 2013). La necesidad de auto-regularse nace de los cambios que puedan acontecer en el entorno laboral (e.g., cambio en las prácticas de gestión de recursos humanos) y, sobre todo, de los eventos cotidianos que acontecen en el trabajo y que desencadenan respuestas emocionales y motivacionales (e.g., recibir una llamada de teléfono en la que un cliente se nos queja; el comentario informal de un compañero felicitándonos por una iniciativa que hemos tomado, etc.). Estas respuestas son temporales pero son igualmente importantes para entender el comportamiento motivado y su evolución tal y como ha propuesto la conocida como teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996).

### **INVESTIGACIONES DESARROLLADAS EN NUESTRO CONTEXTO**

#### ***Siete Pasos Para Entender Cómo y Por Qué Se Motivan los Trabajadores***

En 1998 propusimos un modelo de motivación laboral (el modelo ASH-Mot; Quijano y Navarro, 1998) que integraba diversas teorías clásicas como eran la teoría de necesidades de Maslow y Herzberg, la teoría de expectativas de Vroom, la teoría de la equidad de Adams, la teoría de la auto-eficacia de Bandura y la teoría de los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham. Dicho modelo ha mostrado ser invariante, con una estructura conceptual similar, cuando lo hemos aplicado a diferentes poblaciones de trabajadores de países distintos como Chile, España, México, Portugal o Reino Unido (Navarro et al., 2011). Los resultados de estas investigaciones tomadas en su conjunto nos enseñan que podemos considerar siete claves para entender porqué un trabajador se motiva (o desmotiva) en su trabajo y cómo se produce dicha motivación. De otra forma, el modelo nos aporta siete elementos clave para entender las principales influencias en la motivación laboral. ¿Cuáles son esos siete elementos a considerar en la motivación hacia el trabajo? Enfocándolo a modo de pasos a seguir, los siete pasos que hemos de dar para motivar a nuestros trabajadores, o a nosotros mismos, serían los siguientes (ver también figura 2):

Primero, *averigüe cuáles son los intereses de sus trabajadores*. Es decir, averigüe qué les motiva, qué necesidades tienen. El ser humano es un animal permanentemente insatisfecho. Con diferencias entre sus apetencias, claro está, pero todos los empleados tienen necesidades. En el pasado nosotros hemos utilizado diferentes listados de necesidades. Por ejemplo, un trabajador puede estar interesado por la retribución, por la estabilidad y seguridad, por las relaciones con los compañeros, por el apoyo recibido de los jefes, por el reconocimiento del trabajo, por la promoción, por la posibilidad de aplicar sus habilidades y conocimientos, por el desarrollo profesional, etc. Estos listados pueden abreviarse y centrarnos en necesidades básicas como las que apuntábamos al hablar de la teoría de la auto-determinación. Es decir, podemos concentrarnos en las tres necesidades básicas de autonomía, afiliación y dominio. O centrarnos en los aspectos que la investigación sobre satisfacción de necesidades ha encontrado como más relevantes (Judge y Kammeyer-Mueller, 2012): tareas realizadas, estilos de supervisión, relaciones con compañeros, retribución y promoción.

Segundo, *averigüe si el empleado cree que puede satisfacer dichas necesidades con la realización de su trabajo*. Es decir, obtenga información sobre si el empleado considera que si trabaja bien conseguirá satisfacer sus necesidades (expectativa de instrumentalidad). Esta visión instrumental del trabajo para conseguir satisfacer intereses es también clave para entender la motivación (o des-motivación) de nuestros trabajadores.

Tercero, averigüe si el trabajador se cree capaz de hacer bien su trabajo y mostrar altos desempeños. Aunque parezca una obviedad y pensemos que todo el mundo sabe hacer su trabajo esto no siempre es cierto y, además, con el dinamismo actual de muchas organizaciones los trabajadores han de afrontar tareas nuevas que no siempre conocen bien. Pregúntese hasta qué punto se consideran capaces. Ello será una fuente importante para sostener la motivación, al igual que podrá ser una barrera para no iniciarla. Es importante que los empleados perciban equilibrio entre sus habilidades y los retos que encuentran en su puesto de trabajo. Este equilibrio les llevará a aumentar el grado de interés y de disfrute que experimentan en sus trabajos.

Cuarto, indague las percepciones de justicia que tienen sus empleados. Averigüe si se consideran justamente tratados por las políticas y prácticas organizacionales, incluidos sus estilos de gestión y liderazgo. En estas percepciones de justicia hay dos elementos clave a considerar: el trato recibido desde la organización y la comparación social (cómo se trata a otros). Ambas balanzas determinan las percepciones de justicia del trabajador que se saben son determinantes para entender sobre todo la des-motivación puntual o progresiva de un trabajador.

Quinto, averigüe si el trabajador considera que su trabajo tiene sentido, que su trabajo es significativo. Encontrarle un sentido a las tareas que uno hace en el día a día es clave para orientar y sostener el comportamiento en el medio y largo plazo. La motivación es también, como decíamos al comienzo de este artículo, persistencia en el tiempo y contribuir a alcanzar un propósito noble es una de las formas inteligentes de conseguir dicha persistencia. En este sentido, es importante que los empleados perciban que el trabajo que realizan es una pieza clave para lograr un objetivo importante que va más allá de ellos mismos.

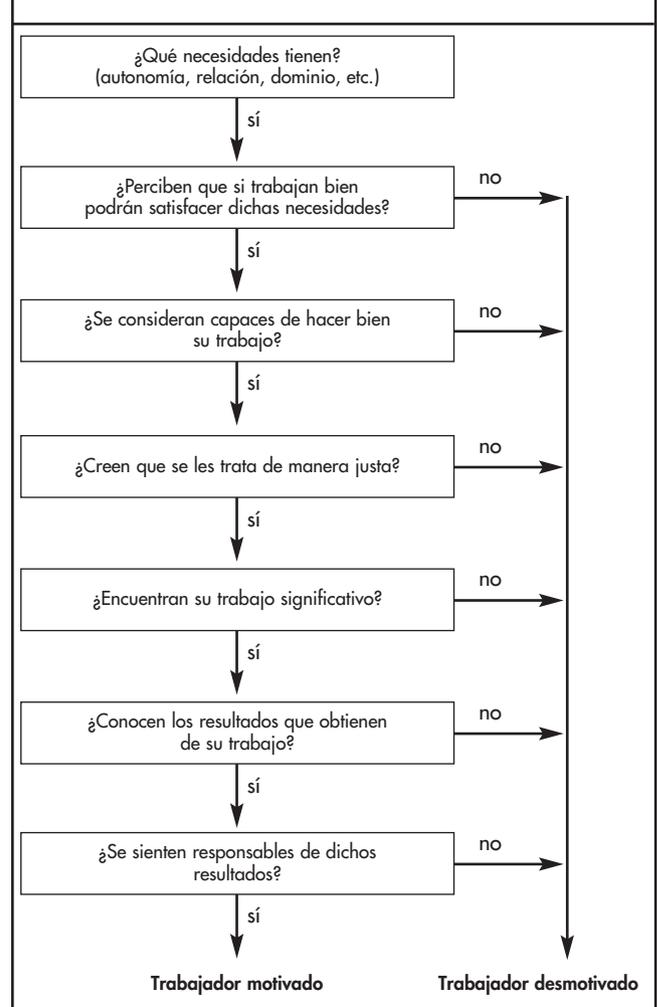
Sexto, averigüe si el trabajador sabe qué consigue con su trabajo, qué resultados consigue, que impacto genera en otros. A diferencia del trabajo artesanal en el que el artesano va recibiendo información constante sobre cómo lo va haciendo en la mayoría de nuestros trabajos este *feedback* es diferido en el tiempo y mucho menos claro. Habilitar mecanismos que permitan al trabajador disponer de esta información es también un paso clave para conseguir que esté motivado.

Y séptimo, averigüe si el trabajador se siente responsable de los resultados que obtiene. Además de que el trabajador conozca qué obtiene con su trabajo es también clave que se perciba como responsable de dichos resultados, positivos y negativos. La motivación se manifiesta en comportamientos autónomos de los que el actor es responsable.

Aplicando este modelo integrado a una muestra de más de 1600 trabajadores de diferentes países (Chile, España, México, Portugal y Reino Unido) y de diferentes sectores (salud, in-

dustria y servicios principalmente) hemos obtenido algunos resultados de interés. Por ejemplo como fortalezas motivacionales hemos encontrado que los trabajadores en general tienen altas percepciones de significado de sus trabajos ( $M = 8.09$ ,  $SD = 1.25$ ) así como de sentirse responsables de los resultados que obtienen con su trabajo ( $M = 8.06$ ,  $SD = 1.33$ ; todas las escalas en este modelo tienen un rango de 0 a 10). De igual forma, los trabajadores consideran que si trabajan bien conseguirán satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional ( $M = 7.52$ ,  $SD = 1.80$ ), de mantener unas buenas relaciones con los compañeros ( $M = 7.49$ ,  $SD = 1.43$ ) y de aplicación de conocimientos y habilidades al puesto ( $M = 7.33$ ,  $SD = 1.66$ ). Como debilidades, ha sobresalido el que las percepciones de justicia tienen valores medios-bajos ( $M = 5.51$ ,  $SD = 1.84$ ) y que los trabajadores ven difíciles de satisfacer las necesidades siguientes por muy bien que trabajen: recibir reconocimiento ( $M = 6.37$ ,  $SD = 1.83$ ), promocionar ( $M = 5.49$ ,  $SD = 1.87$ ) o

FIGURA 2  
CÓMO SABER SI NUESTROS TRABAJADORES ESTÁN MOTIVADOS



mejorar la retribución ( $M = 5.06$ ,  $SD = 2.08$ ). Particularizando en los datos de la muestra española ( $N = 625$ ) llama la atención como la seguridad y estabilidad es una de las tres necesidades que se perciben como más importantes ( $M = 7.43$ ,  $SD = 1.90$ ) en comparación con los otros países estudiados salvo la muestra mexicana. Y esta necesidad es considerada con un valor medio en cuanto a su posibilidad de satisfacer si se trabaja bien. Es decir, una necesidad básica o factor de higiene que diría Herzberg parece estar siendo desatendida.

Para finalizar, una limitación importante que muestra la aplicación que hemos hecho del modelo en nuestras investigaciones es que sólo hemos realizado estudios transversales, es decir, aplicando las herramientas de evaluación una sola vez en el tiempo. Aunque esta es una práctica común en la investigación en psicología aplicada, la literatura reciente motivacional (e.g., Roe, 2013) nos enseña que este tipo de evaluaciones sufre de sesgos cognitivos en la evaluación que hacen los empleados de su trabajo y que se precisan de estudios longitudinales que den cuenta de la dinámica de la motivación laboral. Justamente es lo que hemos hecho en la segunda línea de investigación que expondremos.

### ¿Cómo Cambia la Motivación a lo Largo del Tiempo?

Imagínese que se le preguntará varias veces al día cuánto le motiva las tareas que está haciendo en su trabajo. Imagínese además que esto se hace durante varios días laborales consecutivos. Cuando hacemos este tipo de preguntas los resultados que encontramos es que nuestra motivación laboral cambia de un día para otro y de un momento para otro. A partir de este nuevo enfoque se ha encontrado que la motivación laboral viene a ser un proceso complejo que en una persona incluso podría cambiar drásticamente en períodos cortos de minutos (Credé y Dalal, 2002). La motivación laboral muestra grandes fluctuaciones en su dinámica temporal tal y como puede apreciarse en una simple representación gráfica de dichos cambios (ver figura 3).

En esta otra línea de investigación (e.g., Arrieta, Navarro y Vicente, 2008; Ceja y Navarro, 2009, 2011; Navarro y Arrieta, 2010; Navarro, Arrieta y Ballen, 2007; Navarro et al., 2013) hemos recogido datos de 133 trabajadores de diferentes ocupaciones que contestaron un diario de motivación seis veces al día durante 21 días consecutivos de trabajo (más de 16.000 registros recogidos). En 73 de ellos recogimos informaciones sobre diferentes variables motivacionales (e.g. autoeficacia, instrumentalidad, etc.); en los otros 60 recogimos información sobre diferentes variables relacionadas con la experiencia de motivación intrínseca denominada flujo (e.g. percepciones de reto, nivel de habilidades, interés, absorción, etc.). Abordada de este modo, la motivación muestra su naturaleza dinámica, cambiante, a lo largo del tiempo. Los resultados más significativos de esta línea serían los siguientes:

*Fluctuaciones y patrones complejos.* Como decíamos la motivación muestra una elevada fluctuación cuando es evaluada a lo largo del tiempo. Mirando ejemplos concretos como los presentados en la Figura 3 uno podría pensar que dichas fluctuaciones no son más que manifestaciones de un proceso aleatorio sin estructura aparente. Pero analizados estos resultados en detalle, y con técnicas que son capaces de diferenciar entre procesos aleatorios y patrones deterministas, hemos encontrado que en la mayoría de los casos estas evoluciones muestran patrones caóticos deterministas (un tipo de dinámica no lineal muy específico y frecuente en otros fenómenos naturales como el funcionamiento del corazón o del cerebro). En concreto, hallamos este tipo de patrón caótico entre el 75% y el 87,5% de los casos; es decir, se trataría de un tipo de patrón dinámico predominante. El patrón caótico se asocia a altos valores de motivación, auto-eficacia, percepción de instrumentalidad, absorción, interés y disfrute. De este modo la inestabilidad y la no linealidad parecen indicar un comportamiento saludable y adaptativo que ayuda a los empleados a responder de manera eficaz a las demandas de sus puestos de trabajo.

*Sensibilidad al contexto.* El método de evaluación empleado, el conocido como muestreo de experiencias (*experience sampling method*, en inglés) en el que se instruye al participante para que conteste teniendo siempre presente el 'aquí y ahora' permite captar y tomar conciencia de cómo nuestro comportamiento, también el comportamiento motivado, está en permanente interacción con el contexto. Nuestro comportamiento es extremadamente sensible al contexto en el que tiene lugar y nuestra conciencia volátil.

*Simplicidad en la complejidad.* A pesar de mostrar dinámicas temporales complejas y no lineales de manera paradójica dichas dinámicas están determinadas por un número relativamente reducido de variables (menos de 7). Sin poder saber cuáles variables son las críticas, ya que ello conllevaría un estudio participante a participante, los resultados sí son claros al indicar la baja dimensional de la dinámica motivacional, resultado por otra parte en concordancia con hallazgos previos en el área.

*Auto- y hetero-determinada.* La motivación laboral puede estar determinada de manera autónoma desde el trabajador (la clásica motivación intrínseca) o bien puede venir determinada desde el contexto (e.g., prácticas organizacionales) siendo en ese caso hetero-determinada. La motivación auto-determinada es más fuerte (valores más altos de motivación) y persistente (dichos valores se mantienen a lo largo del tiempo), mientras que la hetero-determinada es más débil y menos persistente. Situaciones mixtas son también posibles, pero en ese caso el patrón dinámico se asemeja más a la motivación hetero-determinada.

*Influencia de las condiciones laborales.* De manera reiterativa hemos encontrado que los que trabajadores a tiempo parcial y

con jornadas de trabajo no habituales (e.g., 3 laborables-4 festivos) son los trabajadores que han mostrado unos menores niveles de motivación a la vez que una mayor estabilidad en su dinámica motivacional (i.e. fluctuaban poco en relación a sus valores bajos de motivación). Además, la excesiva flexibilidad en el horario (i.e. no había horarios de entrada y salida establecidos a priori) se ha asociado con dinámicas motivacionales con excesivas fluctuaciones y, de nuevo, bajos niveles de motivación.

Cerrando este punto, la motivación laboral es un proceso dinámico y fluctuante cuyos cambios obedecen a la interacción continuo entre el trabajador y su trabajo. Dicho proceso es determinista en la mayoría de los casos y basta centrarse en pocas variables para entenderlo, aunque estas variables sean distintas en cada trabajador. Por lo que podemos concluir señalando que la motivación laboral debe ser estudiada como un proceso dinámico y continuo a partir de tres aspectos: En cuanto a su "contenido" en sí, en el "contexto" donde se manifiesta y los "cambios" que puede generar en otros procesos o sufrir en sí misma (Kanfer et al., 2008).

**DISCUSIÓN: INFLUENCIAS DE LA PRECARIEDAD EN LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Tal y como comenzábamos este artículo la crisis actual está incidiendo en el mundo laboral a través del empeoramiento de algunas condiciones laborales básicas, como condiciones físicas del trabajo (e.g., orden, limpieza, horarios, etc.), retribución y seguridad. Estos factores, higiénicos como se sabe, contribuyen en el mejor de los casos a la estimulación de la motivación extrínseca. Ahora sabemos que la motivación extrínseca, hetero-determinada, es menos intensa y menos persistente con lo que el incremento en la precariedad de las condiciones laborales no hace más que generar trabajos y organizaciones poco viables cara al futuro.

**Cambios en las Condiciones Laborales**

Los cambios en las condiciones laborales han venido en gran medida determinados por el cambio normativo y legal que se ha producido en nuestro contexto. La aplicación de dichas regulaciones legales se ha implementado en numerosas organizaciones de manera unilateral, desde la dirección, con lo que el procedimiento contribuiría a generar percepciones de injusticia que sabemos son generadoras de des-motivación posterior.

Además, la precariedad incide en aspectos concretos, las ya referidas condiciones ambientales, salario y seguridad, que sabemos no son fuentes de motivación sino más bien son generadores de des-motivación. El trabajador en lugar de ocuparse como satisfacer su autonomía, relación o competencia ha de preocuparse por cómo seguir manteniendo su salario o su seguridad. Estas preocupaciones añaden escaso valor al trabajo en sí mismo.

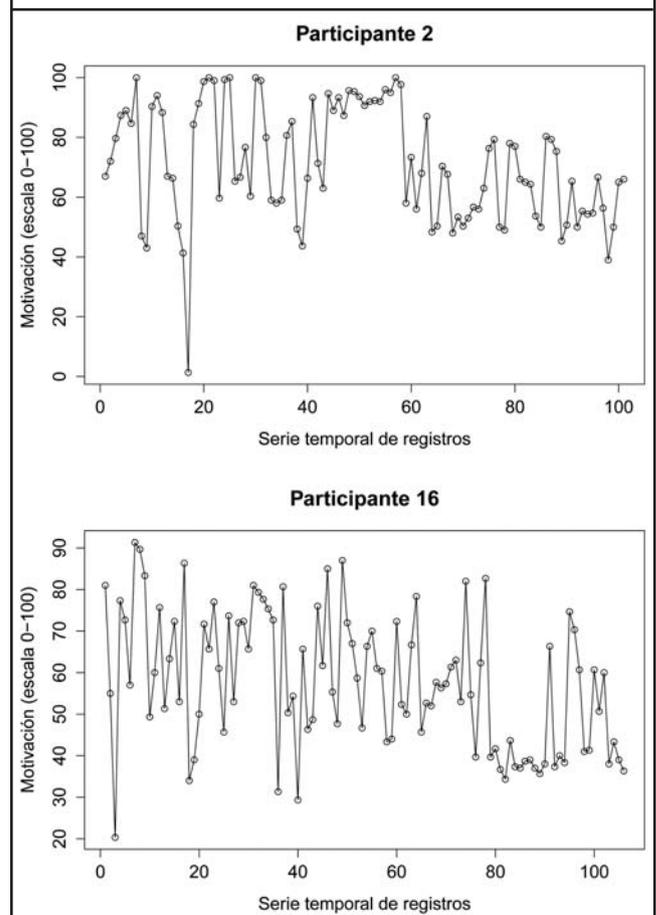
Junto a ello, poner el foco de la gestión de recursos humanos en aspectos como la seguridad, el salario o las condiciones físicas del trabajo es poner el acento en aspectos que contribuyen a la motivación hetero-determinada y, por tanto, incapaz de atender la necesidad de autonomía de un trabajador adulto y responsable. En definitiva, y sintetizando las ideas anteriores, la estrategia que se está siguiendo en muchas organizaciones en los últimos tiempos no parece ser una estrategia inteligente a la luz de todo lo que conocemos sobre la motivación laboral.

**Cambios en la Dinámica Motivacional**

Como decíamos la precariedad en las condiciones laborales estimula la aparición de comportamientos hetero-determinados. Sabemos que dichos comportamientos se diferencian de los comportamientos auto-determinados o autónomos en dos aspectos clave: intensidad y estabilidad.

La motivación hetero-determinada es menos intensa que la auto-determinada. Los trabajadores que afirman tener como

**FIGURA 3**  
**DINÁMICA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. EJEMPLO DE LA EVOLUCIÓN EN DOS TRABAJADORES A LO LARGO DE 21 DÍAS CONSECUTIVOS Y TOMANDO SEIS MEDIDAS AL DÍA**



principales motivos de su comportamiento el perseguir metas extrínsecas (e.g., dinero, seguridad, promoción, etc.) muestran unos niveles de motivación inferiores a aquellos que afirman tener unos motivos de carácter más intrínseco como la autonomía o el dominio. A su vez, y es un resultado dinámico de interés por la semblanza que tiene respecto a dinámicas psico-fisiológicas bien conocidas como las dinámicas cardiacas o cerebral, la motivación hetero-determinada es más estable. Ello quiere decir que además de ser una motivación más baja en cuanto al valor total es también más permanente en dichos valores bajos.

Todo ello hace pensar que la precariedad en las condiciones laborales cambia también la dinámica motivacional con las consecuencias que ello tiene. En concreto, dejar de mostrar inestabilidad en la dinámica es bloquear la motivación en cuanto proceso auto-regulativo. Si hay alta inestabilidad en la alta motivación, tal y como han mostrado los estudios, es porque esta inestabilidad es una manifestación de la necesidad de adaptación permanente del trabajador a los cambios de demandas que recibe en el día a día. Bloquear esta capacidad de adaptación es bloquear la función adaptativa que tiene el comportamiento motivado y, por tanto, contribuir a disminuir la motivación laboral.

## CONCLUSIONES

Motivar y motivarse es un ejercicio cotidiano para todo trabajador. Apuntar a los elementos que activan comportamientos hetero-determinados, fuera del control del trabajador, añade poco valor al objetivo de estimular la motivación. Al contrario, ponen el acento en una serie de elementos que la investigación ha encontrado que inciden en la generación de un comportamiento menos intenso y menos persistente; en un comportamiento menos motivado, por tanto. Crear las condiciones necesarias para aumentar el nivel de motivación de los empleados puede resultar una tarea fácil y rentable para las empresas. La teoría motivacional, desarrollada a lo largo de los últimos setenta años, ha generado un conocimiento muy fino para la comprensión del comportamiento motivado. Utilizar las guías que la misma nos muestra es casi una obligación si queremos ser buenos profesionales y, si es el caso, si queremos gestionar también personas de manera profesional aumentando al mismo tiempo su nivel de bienestar. Aquí hemos apuntado brevemente algunas de estas guías. Invitamos al lector interesado a que indague más a fondo los conocimientos básicos existentes en el área los cuáles, sin lugar a dudas, serán útiles para seguir motivándonos y motivar a otros también en estos tiempos de crisis.

## REFERENCIAS

Apter, M. J. (1989). *Reversal theory: Motivation, emotion and personality*. Florence, KY: Taylor & Francis/Routledge.

- Arrieta, C., Navarro, J. y Vicente, S. (2008). Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. *Psicothema*, 20, 745-752.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2009). Dynamics of flow: A nonlinear perspective. *Journal of Happiness Studies*, 10, 665-684.
- Ceja, L. y Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within-individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 627-651.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 526-547). New York, NY: Oxford University Press.
- Credé, M. y Dalal, R. S. (2002). Affective cycles: An explanation for their importance, and review of findings. En A. Miner (Chair), *Modeling organizational behavior over time: Experience sampling and longitudinal research*. Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (Eds.) (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Volume 2. Organizational psychology* (pp. 53-76). London, UK: Sage.
- Gagné, M. y Deci E. R. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Herzberg, F. (1968). One ore time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Judge, T. A. y Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 75-130). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Kanfer, R. (2012). Work motivation: Theory, practice, and future directions. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 455-495). New York, NY: Oxford University Press.
- Kanfer, R., Chen, G. y Pritchard, R. D. (Eds.) (2008). *Work*

- motivation. Past, present and future.* New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kooj, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. y Dikkers, J. S. E. (2012). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2013). Goal setting theory, 1990. En E. A. Locke y G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 3-15). New York, NY: Routledge.
- Quijano, S. D. de y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de motivación en el trabajo. Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Navarro, J. y Arrieta, C. (2010). Chaos in human behavior: The case of work motivation. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 244-256.
- Navarro, J., Arrieta, C. y Ballén, C. (2007). An approach to the study the dynamics of work motivation using the diary method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11, 473-498.
- Navarro, J., Curioso, F., Arrieta, C. y Cortés, M. (2013). Fluctuations in work motivation: Tasks do no matter!. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 17, 3-22.
- Navarro, J., Yepes, M., Ayala, C. Y. y Quijano, S. D. de (2011). An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 177-190.
- Roe, R. A. (2013). Performance, motivation and time. En A. Shipp y Y. Fried (Eds.), *Time and work. Vol. 1: How time impacts individuals* (pp.63-110). London, UK: Routledge/Taylor & Francis.
- Weiss, H. M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. En R. G. Lord, R. J. Klimoski y R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace. Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, (pp. 1-74). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Yela, M. (1973). Entropía, homeostasis y equilibrio. El proceso fundamental de la motivación. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 123-124-125, 621-653.