

## UNA SORPRENDEnte TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

¿Puede el dinero desmotivar?

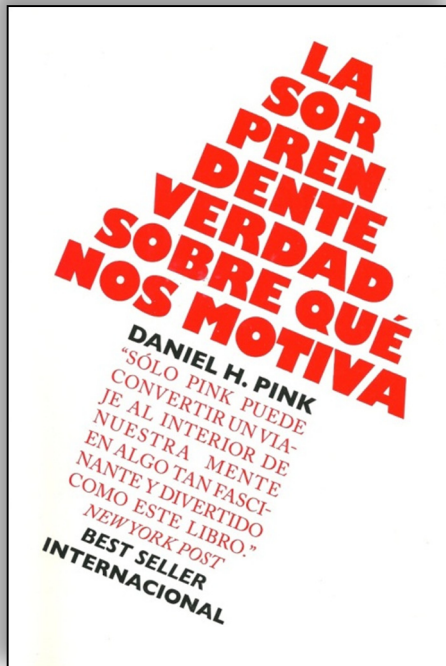
Hugo Urdaneta (\*)

**El Periodiquito**

Publicado en EL PERIODIQUITO de Aragua el 28 de marzo de 2014

### UN LIBRO DESAFIANTE

En las últimas décadas se han escrito miles de libros sobre la motivación. “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”<sup>(1)</sup>, cuya versión en inglés lleva por título “Drive” (motivación interna) es definitivamente diferente. Su autor Daniel Pink cuestiona el planteamiento tradicional de las relaciones en la empresa, tal como generalmente se piensa hoy en día en donde: el empresario paga, y el empleado, acorde a su salario cumple, y si se le ofrece incentivos, éste se esforzará adicionalmente.



Daniel H. Pink demostrándonos con ejemplos, casos reales, y estudios sobre la motivación, llega a la conclusión que lo que realmente funciona es la motivación intrínseca. El palo y la zanahoria son unos pésimos motivadores, y sirven únicamente para tareas muy rudimentarias.

Tanto el palo (amenazas, normas disciplinarias, el miedo etc.) como la zanahoria (incentivos, bonos, premios etc.) son elementos externos.

“El aprendizaje significativo y el desempeño eficiente se logran sin incentivos especiales ni extrínsecos”, y “cuando se usa el dinero como incentivo externo las personas pierden interés intrínseco por la actividad”.

Entonces ¿esto quiere decir que el dinero no es un motivador?. Daniel Pink lo deja muy claro: por supuesto que sí motiva, pero no de la forma que pensamos, la gente necesita un salario que sea percibido como justo para hacer su trabajo, pero si no existe la motivación interna, ningún incentivo generará una mayor motivación.

### LOS ROMPECABEZAS DE HARRY HARLOW Y EDWARD DECI

Los seres humanos tenemos un impulso biológico que incluye la satisfacción de necesidades básicas como el hambre, la sed y el sexo.

Pero también tenemos otro impulso, responder a los premios y castigos de nuestro entorno. A partir de mediados del siglo XX un grupo de científicos descubrieron que tenemos un tercer impulso, que podemos llamar la “motivación intrínseca”.

A pesar de la importancia y de los avances en el estudio de esta motivación intrínseca, el mundo de los negocios se ha enfocado en la segunda motivación, la de los premios y castigos.

## ESPLENDOR Y MUERTE DE LA MOTIVACIÓN 2.0

Las sociedades y las empresas al igual que las computadoras tienen sistemas operativos, que son el conjunto de instrucciones que hace que funcionen.

El primer sistema operativo humano llamado Motivación 1.0, se basaba totalmente en la supervivencia.

Su sucesor, la Motivación 2.0 se levantó sobre las gratificaciones y el castigo externo. Esto funcionaba muy bien para las tareas predominantemente rutinarias del siglo XX.

Este modelo surge de la constatación de que los humanos tendemos a buscar gratificaciones y a evitar los castigos. Es el modelo del palo y la zanahoria. Pero este tipo de motivación no siempre funciona, tiene sus peligros.

Durante el siglo XXI la Motivación 2.0 ha comenzado a ser incompatible con los cambios en la manera en como viene organizándose el trabajo, producto de la explosión tecnológica gracias a los avances de la informática y las redes.

## POR QUÉ EL PALO Y LA ZANAHORIA NO SIEMPRE FUNCIONAN

Cuando el palo y la zanahoria se confrontan con la motivación intrínseca comienzan a suceder cosas extrañas. Las gratificaciones tradicionales pueden no darnos lo que esperamos y en algunos casos darnos menos de lo que tenemos.

## EL EXPERIMENTO HARLOW

Harry F. Harlow era un psicólogo profesor de la Universidad de Wisconsin, quien en la década de los 40 organizó un laboratorio para estudiar el comportamiento de los primates. Él desarrolló un experimento consistente en un rompecabezas de piezas mecánicas que había que resolver. Este experimento era bastante fácil para los humanos, pero muy complejo para los monos. Después de dos semanas de jugar con el mecanismo, los monos lograban resolver el rompecabezas con facilidad. Nadie enseñó a los animales, nadie los recompensó con comida, afecto, ni siquiera un aplauso después del logro. Si hasta ahora se conocían dos tipos de impulsos, el biológico (interno) consistente en satisfacer el hambre, saciar la sed y colmar el apetito sexual. El otro impulso también externo y consiste en las gratificaciones y castigo que da el entorno al comportarse de cierta manera. En el experimento ninguno de los dos explicaba el comportamiento de los monos. Harlow ofreció una nueva teoría que apuntaba a un tercer impulso “el desempeño de la tarea significaba una gratificación interna”. Los monos resolvieron el enigma, porque les resultaba placentero, disfrutaron haciéndolo, el goce de la tarea era su propia recompensa. Pero el resultado más increíble fue cuando Harlow los gratificó con frutas para que resolvieran el rompecabezas más rápido. Los monos sorprendentemente cometieron más errores y resolvieron el rompecabezas con menos frecuencia

Estas gratificaciones e incentivos pueden apagar la motivación intrínseca, reducir el rendimiento y aplastar la creatividad.

Si alguien está pendiente de ganar algo al final de una tarea, su enfoque se estrecha. En vez de centrarse en la tarea misma, lo hará en el premio final.

También pueden darnos más de lo que no queremos: pueden potenciar la conducta poco ética, crear adicciones y fomentar el corto plazo.

Sin embargo, el palo y la zanahoria no siempre son malos, ya que pueden funcionar eficientemente en tareas muy rutinarias porque hay poca motivación intrínseca que pueda perjudicar y no existe demasiada creatividad que ahogar.

Si la tarea no es motivadora de por sí, mejor contar con algún incentivo extra.

### MOTIVACIÓN 3.0 Y SUS ELEMENTOS

Esta motivación se preocupa menos de las recompensas externas y más de la satisfacción interna.

El primer elemento de la Motivación 3.0 es la **autonomía**. Nuestro estado por defecto (default) es ser autónomos y autogestionarios.

La gente necesita ser autónoma sobre su trabajo (lo que hacen), el tiempo (cuándo lo hacen), su equipo (con quién lo hacen) y su técnica (cómo lo hacen).

Las empresas que ofrecen más autonomía, por lo general superan a sus competidoras.

El segundo elemento es el **dominio**. Mientras que en la Motivación 2.0 se requería obediencia, la Motivación 3.0 exige compromiso.

Dominio es el deseo de mejorar más y más lo que se hace. Solo a través a través del compromiso es posible alcanzar el máximo dominio sobre una tarea o actividad.

El dominio tiene que ver con la fluidez (flow) que se obtiene con el disfrute de una tarea porque se domina a plenitud y se disfruta de tal manera que no nos damos cuenta que el tiempo pasa cuando la estamos haciendo.

### EL EXPERIMENTO DECI

Edward Deci para su tesis doctoral en la Universidad Carnegie Mellon, en el año 1969 decidió para su estudio retomar los hallazgos de Harlow. En este caso seleccionó el cubo de rompecabezas. Deci seleccionó 2 grupos de estudiantes para su experimento, el grupo A experimental, y el grupo B de control. Al grupo A se le recompensaba monetariamente por su trabajo, al grupo B no. Al principio ambos grupos lograban el mismo resultado, pero luego Deci observó que en los ratos libres, que él establecía a propósito, el grupo A paraba y el grupo B seguía intentando en la resolución del rompecabezas. A los días Deci le comunicó al grupo A que no recibiría más dinero, el resultado fue que este grupo bajo su rendimiento, mientras el grupo B lo mantuvieron.

### CONCLUSIONES DE AMBOS EXPERIMENTOS

Cuando se emplea el dinero como recompensa externa de alguna actividad, el sujeto pierde interés intrínseco por la actividad.

Las recompensas pueden significar un estímulo a corto plazo, pero el efecto pasa, y lo que es peor, a largo plazo puede reducir la motivación.

Los seres humanos tienen una tendencia inherente a buscar novedades y retos, a ampliar y ejercitar sus capacidades, a explorar a aprender.

Alguien que esté interesado en desarrollar y potenciar la motivación intrínseca en los niños, empleados, estudiantes, etc., no debería concentrarse en sistemas de control externo como las recompensas monetarias.



El tercer elemento son los **finés**, los seres humanos, por naturaleza buscan la finalidad, una causa más grande y duradera que nosotros mismos.

(1) La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Daniel H. Pink. Gestión 2000. Barcelona, España. 2010.

**(\*) Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.**