

GUÍA
PRÁCTICA

Nº12 | JULIO

2020

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

LA IMPORTANCIA DE LA (AUTO)MOTIVACIÓN

LA IMPORTANCIA DE LA (AUTO)MOTIVACIÓN

Por largo tiempo se han estudiado los efectos positivos que tiene la motivación laboral para las personas y las empresas donde trabajan, tales como, mejores niveles de productividad, un aumento del compromiso afectivo con la organización, y por ende, menores tasas de rotación e intenciones de dejar la empresa. En contraparte, una baja motivación, produce los efectos contrarios, los cuales son problemáticos.

La motivación humana es un fenómeno complejo que depende de factores ambientales y mecanismos cognitivos-emocionales, los cuales dan como resultado un comportamiento que refleja las disposición a la acción. A partir de lo anterior, se entiende que la motivación puede provenir del entorno, puede surgir de manera autónoma, o bien, nacer de una combinación de ambos procesos.

La presente guía tiene como propósito exponer las distintas fuentes de motivación humana, con un especial énfasis en la automotivación, dado que está es una competencia fundamental para el trabajo remoto.¹ Adicionalmente, se entregarán ideas sobre cómo potenciarla en los colaboradores y líderes de una organización, en el complejo contexto del coronavirus.

Motivación(es)²

Tradicionalmente, se ha distinguido varios tipos de motivación, según la fuente de la que provienen, pudiendo ser externa o autónoma, lo que se entendería por automotivación.

1. Externa

Motivaciones extrínsecas: este tipo de motivación implica realizar una actividad cuyo impulsor es externo, ya sea la recompensa o la evasión de un castigo. De esta manera, la meta está separada de la actividad misma. A nivel laboral, los motivantes extrínsecas más comunes corresponden al salario, el estatus laboral o a la evasión del despido. Se ha estudiado que este tipo de motivación, si bien, impulsa a las personas a trabajar, no tienen un efecto prolongado.

2. Mixta

Motivaciones internalizadas: esta es una motivación mixta. Las personas que actúan bajo una motivación extrínseca, pueden internalizarla, volviéndola más autónoma, en la medida que entiendan la importancia y el valor social de la actividad que realizan. Aquí el rol del líder es fundamental.

¹ Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

² Ryan, R et. al (2019) The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: Self-Determination Theory and Basic Psychological Needs. *The Oxford Handbook of Human Motivation* (2nd ed.)

LA IMPORTANCIA DE LA (AUTO)MOTIVACIÓN



3. Autónoma

Motivaciones intrínsecas: impulsa a las personas a realizar actividades porque es de su interés o disfrutan de ellas. En el ámbito laboral, estas motivaciones se reflejan en la satisfacción de realizar tareas y cumplir metas disfrutando del proceso. Esto último, facilita la inmersión o concentración de los colaboradores en la tarea. Esta motivación tiene un efecto prolongado en la medida que hacer el trabajo los haga sentirse competentes y les permita satisfacer sus necesidades interpersonales.

Motivaciones Transcendentes o Prosociales: esta automotivación se relaciona con la interacción con otros. Es decir, lo que motiva a actuar es lograr un cambio en la realidad que percibe el otro con quien nos relacionamos. Laboralmente, esto se entiende cuando las personas trabajan procurando servir a otros o generar un bien, teniendo un impacto en sus clientes, colegas, proveedores y su misma familia.

Lo vivido por la sociedad debido a la pandemia pone en manifiesto variados ejemplos de estas motivaciones. Por un lado, las altas tasas de desempleo (9,0%) y de personas que tienen suspendidos sus contratos (17.998-Julio), puede impulsarlas a trabajar para evadir el despido (extrínsecamente)³.

En cuanto a la automotivación, es posible observar como ejemplo, el trabajo del personal de salud. Por un lado, puede existir una motivación intrínseca, bajo el supuesto de que estas personas tienen un agrado por su trabajo. Ahora bien, cuando la situación de emergencia se vuelve prolongada y gravedad del contexto hace el trabajo poco satisfactorio, ¿qué les da fuerza para seguir trabajando? En este caso, sería la motivación trascendente, la forma de automotivación que los impulsa para servir a los demás.

Dado los beneficios de la automotivación laboral, es importante comprender que procesos y ambientes permiten que afloren este tipo de impulsos o bien, la internalización de motivaciones.

³ Diario La Tercera (2020) Miedo a perder el trabajo:¿cómo enfrentarlo?
<https://www.latercera.com/paula/noticia/miedo-a-perder-el-trabajo-como-enfrentarlo/G32XPBNJRBGQ3IEHJE3W5HYM4M/>
Consultado: 25 de Julio de 2020

LA IMPORTANCIA DE LA (AUTO)MOTIVACIÓN

Organizaciones Automotivantes⁴

La literatura frecuentemente indica que el *teletrabajador* ideal posee una serie de habilidades relacionadas con la autonomía, tales como autogestión, automotivación y capacidad de toma de decisiones⁵. Ahora bien, dada la semántica de la palabra, parecería que la automotivación, es una habilidad que solo depende de la persona que la vive. No obstante, el entorno organizacional y liderazgo son fundamentales para entender porqué florece la automotivación.

La pieza clave para que la automotivación nazca, es la sensación de autonomía y la experiencia de apoyo percibida por parte del colaborador. Los lugares de trabajo pueden ser óptimos para que los trabajadores se sientan autónomos y apoyados o bien, si no lo son, pueden generar ambientes desmotivantes.

Algunos *tips* que podrían ayudar a crear un buen ambiente de motivación son:

1. **Evitar el *micro-management*:** sentirse autónomo es lo opuesto a sentirse controlado. Para que los colaboradores se automotiven, deben sentir que se confía en su talento y capacidad de cumplir con metas y plazos. Se ha visto que los plazos estrictos, la supervisión constante y la presión, disminuyen la autonomía percibida y percepción de apoyo, y por ende la automotivación.
2. **No motivar con recompensas/amenazas:** El efecto de las recompensas y amenazas sobre la motivación laboral ha sido ampliamente estudiado. Se ha encontrado que el uso de recompensas, como bonos de productividad; o amenazas, como la introducción de competencia entre colegas, disminuye la motivación intrínseca en el trabajo.
3. **Entregar poder de decisión:** cuando es posible, es necesario dar una mínima capacidad de elección al colaborador ante la gestión de tareas o la resolución de problemas. Esto permite aumentar la sensación de competencia y por ende eleva los niveles de automotivación, especialmente la motivación intrínseca.
4. **Recordar constantemente el propósito:** si el trabajo o las circunstancias no permiten poder de decisión al colaborador, es necesario recordar constantemente el propósito de las tareas que realiza. Es importante entregar una explicación racional y con sentido, del *por qué* y *para qué* de la tarea. De esta manera, se elevan los niveles de motivación intrínseca y trascendente.

⁴ Ryan, R et. al (2019) The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: Self-Determination Theory and Basic Psychological Needs. The Oxford Handbook of Human Motivation (2nd ed.)

⁵ Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

LA IMPORTANCIA DE LA (AUTO)MOTIVACIÓN



5. **Apoyo y empatía:** en cuanto a la percepción de apoyo, se ha encontrado que la expresión de preocupación, empatía e involucramiento por parte de los supervisores son actitudes que aumentan la satisfacción relacional en el trabajo, y en consecuencia la automotivación laboral.
6. **El *feedback* es importante:** un buen *feedback* provoca una sensación de competencia, lo que en consecuencia promueve la automotivación e internalización de la motivación organizacional en la persona. Por otro lado, si es necesario dar *feedback* negativo, es importante evitar lenguaje que denote incompetencia, y no hacerlo persistentemente, ya que el efecto logrado será la amotivación y la falta de iniciativa.
7. **Cuidado con el lenguaje:** en toda comunicación que busque motivar al colaborador es importante evitar palabras que denoten excesivo control. Si se busca entregar poder de decisión, no es óptimo acompañar el discurso con frases que hablen de presión a actuar e.j. “Hazlo como quieras, pero lo necesito rápido”.

LA IMPORTANCIA DE LA (AUTO)MOTIVACIÓN



Bibliografía

Ryan, R et. al (2019) The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: Self-Determinatio Theory and Basic Psychologica Needs. The Oxford Handbook of Human Motivation (2nd ed.)

Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational*

Diario La Tercera (2020) Miedo a perder el trabajo: ¿cómo enfrentarlo?
<https://www.latercera.com/paula/noticia/miedo-a-perder-el-trabajo-como-enfrentarlo/G32XPBNJRBGQ3IEHJE3W5HYM4M/> Consultado: 25 de Julio de 2020 *Culture*.