

# -ACCEDER AL DESARROLLO DE HABILIDADES-

**INTRODUCCIÓN:** Cómo desarrollar habilidades sin partir de algún paradigma referenciado para focalizar el interés y acceder a elementos que adquieran una motivación suficiente como para realizar la gran labor de desarrollar alguna habilidad. Para ello accederemos a tres componentes:

- La Motivación
- La Confianza
- Técnicas de intervención.

## A) MOTIVACIÓN -

### 1 teorías de la motivación

Hoy en día, no se discute que la formación de los trabajadores contribuya en gran medida al buen desempeño del empleado. Tampoco se discute la relación positiva entre el desempeño del empleado, la formación y la motivación.

Toda organización que desea mejorar el resultado del trabajo de sus empleados debe centrarse en la formación Khan (2012). Para ello esta investigación recoge distintas teorías de motivación y la relación entre motivación y transfer .

Existen varias teorías de la motivación, las cuales pueden ser clasificadas en teorías de contenido y teorías de proceso (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2006). Las primeras, están centradas en factores que permiten caracterizar a las personas según su capacidad para dar fuerza, orientar, mantener o detener su conducta. Estas teorías responden a la pregunta [¿qué es lo que motiva a las personas?](#) Las segundas corresponden a teorías cuya explicación se centra en las dinámicas que impulsan, orientan, mantienen y producen las conductas. Estas teorías responden a la pregunta [¿cómo se produce la motivación?](#)

A continuación, se describirán brevemente las teorías más conocidas en cada uno de estos dos ámbitos.

#### 1.1 Teorías de contenido

##### A) Teoría de la motivación de Abraham Maslow

Maslow (1976) propuso una de las teorías de la motivación más populares, basada en una jerarquía de necesidades de cinco niveles. Estas necesidades son de carácter individual y corresponden a necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las necesidades más esenciales de alimento, agua y otros factores imprescindibles para la supervivencia. Las necesidades de seguridad incluyen, seguridad en el entorno físico, la estabilidad y la ausencia de sufrimiento emocional. Las necesidades de pertenencia se relacionan con los deseos de amistad, amor y aceptación. Las necesidades de estima son aquellas asociadas con la obtención del respeto de uno mismo y de los demás. Por último, las necesidades de autorrealización son las que corresponden al logro del propio potencial, el ejercicio y la prueba de las capacidades creativas de uno y, en general, para convertirse en mejor persona.

- ✓ Según la mecánica psicológica subyacente a la teoría de Maslow, una vez satisfechas las necesidades inferiores, las personas buscan satisfacer las siguientes ascendiendo por la

pirámide, hasta llegar a las de autorrealización. Las personas autorrealizadas están motivadas para desarrollarse y llegar a hacer todo aquello de lo que son capaces.

- ✓ Maslow propone que las motivaciones son deseos internos, casi pulsiones, que se pueden conocer mediante la conducta manifiesta de las personas. Esto en sí mismo es poco llamativo por habitual en la psicología popular y también en algunas orientaciones pretendidamente científicas; en realidad, el punto que ha hecho a Maslow tan conocido es su famosa pirámide motivacional o jerarquía de necesidades.

Según este autor, las motivaciones no son todas iguales e independientes del entorno, sino que varían en la fuerza con la que guían la conducta de las personas según un rígido escalafón de necesidad. Siempre de acuerdo con Maslow, cuando una persona no tiene comida que llevarse a la boca (por ejemplo), difícilmente le resultará "motivador" el obtener un puesto social preeminente o el comprarse un coche impresionante. Las necesidades, las motivaciones, se ordenarían en una escala de más necesarias para la supervivencia (en su sentido más literal) a menos necesarias para la supervivencia. Así, en la base de la pirámide encontraríamos la necesidad de alimento y refugio, y en la cúspide encontraríamos uno de los conceptos centrales de Maslow al que dedicaremos más adelante más atención: la autorrealización

- ✓ Características de las motivaciones

Tal vez de forma poco sorprendente, Maslow considera que la mayor parte de motivaciones básicas son inconscientes. Hablando con propiedad, "inconsciente" aquí parece significar simplemente que no serán la respuesta dada por una persona a la que se le pregunte por qué hace una cosa en concreto. Es decir, preguntado por el motivo por el cual alguien se compra un coche grande,

Por otra parte, Maslow considera que las necesidades básicas que postula se acercan más a la realidad por su aparente universalidad que "los deseos superficiales o los comportamientos". Quiere esto decir que, en su opinión, las diferencias comportamentales o en usos culturales son meramente decorativas (en lo que a motivación se refiere), pero que las necesidades básicas que subyacen serían bastante más universales. Es cierto que Maslow es cauto y dice que no está en condiciones de asegurar que su clasificación sea universal y cierta

## Pirámide de Maslow



**Criticas:** Gipson, Ivancevich y Donelly (2006) opinan que la teoría de Maslow es muy elitista, puesto que presupone que para todas las personas el fin último es alcanzar la autorrealización, sobre todo para ser “una mejor persona”. Esto es poco factible por ejemplo, para una persona que no ha tenido oportunidad de acceder a la educación, o personas que viven aisladas en un pueblo lejano, o las que desempeñan un trabajo monótono, o las que viven en la exclusión social. Además, otro defecto de la teoría es que la transición de un nivel a otro depende inexcusadamente de la satisfacción de los niveles previos. Así, aun cuando una persona excluida socialmente pueda pretender legítimamente satisfacer sus necesidades de autorrealización, no podría hacerlo.

*\*Esta teoría no podría explicar casos como los de Nelson Mandela, nacido en el seno de un clan tribal sudafricano, dedicado al pastoreo desde pequeño, y de adulto privado de su libertad por 27 años, condiciones que no le impidieron llegar a ser uno de los líderes mundiales más reconocidos a nivel internacional; o el de Benjamín Solomon Carson, afroamericano nacido en una familia disfuncional y analfabeto, que padeció graves problemas de aprendizaje en la infancia y bulling, lo que, sin embargo, no le impidió llegar a convertirse en director de Neurocirugía Pediátrica del Hospital Johns Hopkins de Estados Unidos, y neurocirujano más famoso del mundo.*

## B) Teoría de la motivación ERC de Clayton Alderfer.

Alderfer (1972) coincide con la teoría de Maslow en que las necesidades están dispuestas en un orden jerárquico. Según esta teoría existen tres tipos de necesidades:

- 1) De Existencia: son necesidades que se ven compensadas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- 2) De Relación: son necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- 3) De Crecimiento: son necesidades orientadas por el individuo en donde se dan aportaciones creativas y constructivas

La teoría ERC (**E**xistencia, **R**elación y **C**recimiento), implica que los individuos están motivados para satisfacer uno de los tres conjuntos de necesidades. Sin embargo, es más flexible que la teoría de la satisfacción de necesidades de Maslow, porque permite que se tengan activas dos o más necesidades al mismo tiempo, y si se impide la gratificación de las necesidades superiores, cobra valor el deseo por satisfacer las necesidades inferiores (Robbins, 2004)

## C) Teoría de la motivación de Frederick Herzberg.

Herzberg desarrolló su teoría de contenido a partir de dos factores, los que llamó motivacionales e higiénicos (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). La investigación original enfrentó algunas interrogantes planteadas a trabajadores, como ¿puede describir con detalle en qué momento se sintió excepcionalmente a gusto en su trabajo?, ¿en qué momento se sintió a disgusto en su trabajo? La mayoría de los relatos sobre satisfacción en el trabajo incluían oportunidades para que los empleados experimentaran logros, reconocimiento, trabajo interesante, mayor responsabilidad, aprendizaje. Por otra parte, la mayoría de los relatos sobre insatisfacción laboral incluían políticas injustas de la empresa, supervisores incompetentes o injustos, malas relaciones interpersonales, condiciones de trabajo desagradables, salarios injustos, amenazas, e inseguridad laboral. Con esta información Herzberg, describió dos tipos diferentes de experiencias: satisfactorias e insatisfactorias, y llegó a la conclusión de que los trabajadores tienen dos conjuntos de necesidades.

Unas de menor nivel, destinadas a evitar el dolor y la privación;

Otras de nivel superior, que les permiten sentirse mejores personas y crecer psicológicamente. Al primer grupo los llamó **factores de higiene** y al segundo **motivador**. Algunos factores en el lugar de trabajo satisfacen el primer conjunto de necesidades, pero no el segundo, y viceversa. A diferencia de la teoría de las necesidades de Maslow, y más en sintonía con la de Alderfer, factores higiénicos y motivadores funcionan como ejes independientes, pudiendo darse el caso de que en algunos trabajos haya presencia o ausencia de ambos, o estén combinados.

Algunas investigaciones en este sentido han observado que, en algunos puestos de trabajo, la insatisfacción de los factores higiénicos tiene más alto impacto en las percepciones y comportamiento de los trabajadores, que la presencia de factores motivacionales (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2006; Robbins, 2004).

Herzberg, argumentó que los gerentes deben mantener la administración de los factores de motivación separados de la administración de los factores de higiene (Herzberg,

1982), Señalando que los gerentes no deben tratar de motivar a sus empleados ofreciendo salarios más altos, mejores beneficios y bonificaciones de desempeño, cuando pueden motivar a sus empleados con capacitación, trabajos interesantes y delegación de más responsabilidad y participación.

**Criticas:** Según Sachau (2007), la teoría de la motivación-higiene de Herzberg es una teoría polémica sobre la satisfacción de los empleados. Durante mucho tiempo estuvo en debate, pues se le cuestionaban problemas conceptuales y metodológicos. Sin embargo, la investigación emergente del campo de la psicología positiva, permitió vincularla con los principios básicos de la teoría motivación-higiene.

La psicología positiva estudia las fortalezas humanas para argumentar que la fuerza psicológica es diferente de la ausencia de debilidad (Aspinwall & Staudinger, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). La idea de Herzberg, de que la satisfacción con el trabajo o con la vida de uno era más que la ausencia de insatisfacción, es muy similar al principio básico de la psicología positiva.

Herzberg desarrolló el enriquecimiento del trabajo como una técnica para hacerlos más agradables. El enriquecimiento de trabajo implica poner más factores de motivación en él. La participación de los empleados en el proceso de rediseño del trabajo era esencial, cosa que han llevado a cabo muchos profesionales del desarrollo de las organizaciones (Cummings & Worley, 2005).

#### D) Teoría de la motivación de las necesidades aprendidas de David C. McClellan.

La teoría de McClelland (1989) está relacionada con los conceptos del aprendizaje, y postula que muchas necesidades tienen su origen en los procesos de socialización cultural de los grupos a los que se pertenece. Cuando estas necesidades se hacen intensas, motivan a las personas a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerlas. El autor identificó tres tipos característicos de necesidades:

- 1) Necesidad de logro: puede definirse por la necesidad de resaltar o tener éxito en situaciones competitivas. Las personas caracterizadas por esta necesidad buscan hacer las cosas mejor, evitan las tareas que consideran poco arriesgadas y se fijan metas desafiantes pero realistas.
- 2) Necesidad de afiliación: se define por el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y estrechas, además de la necesidad de ser querido y aceptado por otros. Las personas caracterizadas por esta necesidad prefieren la cooperación sobre la competencia, se preocupan por preservar relaciones basadas en la confianza y comprensión mutua.
- 3) Necesidad de poder: definida por el deseo de tener impacto, de ejercer influencia y control sobre los demás, y ejercer el poder que emana de la autoridad. Las personas caracterizadas por esta necesidad expresan su preferencia por ejercer el poder personal, que se destaca por el deseo de dirigir e influir a otras personas, y la necesidad de poder institucional, que expresa el deseo de organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

“Según McClelland el predominio de una de las tres necesidades influye para que los trabajadores se desempeñen mejor en un cargo que en otro. El conocer los impulsos de

los trabajadores y, el predominio de uno o de varios de ellos en las actividades, es importante ya que puede orientar a los Directivos a comprender el comportamiento en el trabajo de sus subalternos” (Barona, 2004, p. 70).

#### E) El modelo hidráulico de Lorenz.

Konrad Lorenz formuló en 1950 su modelo hidráulico de motivación (Lorenz, 1950). Es importante resaltar que era solo un modelo, esto es, una metáfora para entender cómo podía darse la conducta motivada, y que Lorenz en ningún momento postulaba que este modelo tuviera un correlato estructural en el organismo.

Según este modelo, la energía para realizar una conducta se va acumulando igual que un líquido podría acumularse en un depósito. Esta acumulación va haciendo que la conducta sea progresivamente más probable, dado que disminuye el umbral de estimulación que será necesaria para que ese “líquido” se libere en forma de acción. Mientras se está acumulando la energía, un estímulo específico y relacionado con esa energía será lo que abrirá la compuerta metafórica, siendo más probable esta apertura cuanto más intenso sea el estímulo, o cuanta más energía se haya acumulado. De hecho, Lorenz considera que, si la energía se acumula durante el tiempo suficiente, el umbral de realización de la conducta se reduciría a cero, dándose esta en ausencia del estímulo clave; sería la actividad en vacío.

La idea de Lorenz ha recibido gran cantidad de atención, y se sigue considerando un modelo útil para entender la conducta instintiva, aunque con matices que se han ido añadiendo con el tiempo. Hoy en día se usa, por ejemplo, para la creación de sistemas artificiales que aprenden con base en la satisfacción de unas necesidades preprogramada.

## 1.2 Teorías de proceso

### A). Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Esta teoría fue propuesta originalmente para predecir la conducta de los trabajadores. Vroom (Vroom y Deci, 1988) observó que muchas conductas en el trabajo están bajo el control voluntario de las personas y su desempeño está motivado por la ejecución de estas mismas conductas.

Vroom planteó su teoría como una creencia momentánea acerca de la probabilidad de que un determinado acto precederá a un resultado en particular (Robbins, 1993, en Ramlall, 2004; Vroom, 1964), a diferencia de la teoría de Porter y Lawler (1968), otra teoría de la motivación por expectativas popular en aquella época, que limitaba su concepto a una noción de la relación lineal entre la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Así, la teoría de la expectativa de la motivación de Vroom explica el proceso que los individuos usan para tomar decisiones sobre varias alternativas conductuales. La teoría afirma que una persona selecciona entre posibles comportamientos la opción con la mayor fuerza motivacional posible. Dicha fuerza motivadora de un comportamiento, acción o tarea, es función de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.

la expectativa es la probabilidad percibida de que el esfuerzo conduzca a un buen desempeño.

Entre las variables que afectan la percepción de la expectativa del individuo están:

- la autoeficacia

- la dificultad del objetivo
- el control percibido.

De este modo la expectativa se basa en la experiencia del pasado, la confianza en sí mismo y la dificultad percibida de la meta de rendimiento.

La instrumentalización es la probabilidad percibida de que un buen desempeño conducirá a los resultados deseados. Incluye percepciones de confianza, control y las políticas institucionales que los acompañan. Por lo tanto, la instrumentalidad es la creencia de si un individuo cumple con el rendimiento asociado a una expectativa, recibirá una recompensa mayor.

La valencia se refiere a las recompensas que tienen sentido para el individuo, las que van en función de sus necesidades, metas, valores y preferencias.

La teoría de la expectativa ha sido una de las teorías de motivación más utilizadas en el lugar de trabajo (Campbell y Pritchard, 1976; Henner y Schwab, 1972; Mitchell y Biglan, 1971) y ha recibido bastante apoyo empírico (Jiambalvo, 1979; Rockness, 1977; Tien, 2000; Vansteenkiste et al., 2005). House (1971), por ejemplo, desarrolló un modelo de expectativa para explicar los efectos potenciales del estilo de liderazgo sobre la motivación subordinada y el rendimiento. Su estructura esencialmente extendió la teoría de la expectativa tradicional, analizando las valencias originales y las expectativas en variables que tenían relevancia específica para el liderazgo, y sus resultados proporcionaron apoyo para la mayoría de las hipótesis que derivaron del modelo extendido.

Se han utilizado muchas interpretaciones diferentes, planes organizativos, aplicaciones y métodos de análisis estadístico en conjunción con la teoría de la Expectativa, pero sigue habiendo una gran preocupación en torno a su validez.

## B). Teoría del condicionamiento operante Skinner

Aunque no es una teoría específica sobre la motivación, Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2006) incluyen el condicionamiento operante de Skinner (1987) entre las teorías de proceso, porque explica los mecanismos que impulsan a la acción o repetición de determinadas conductas –o su extinción- conforme a la obtención de una determinada recompensa o refuerzo.

En resumen, lo que la teoría del condicionamiento operante propone es que una conducta se repetirá si su ejecución va acompañada de forma contingente por un determinado refuerzo, sin necesidad de que medie una generalización de respuesta ante otro estímulo incondicionado, como proponía el conductismo clásico. Este principio abrió un abanico de oportunidades enorme a la explicación conductista, no solo para la planificación conductual a partir del diseño de patrones adecuados de refuerzos contingentes para conseguir que se repitiera cualquier comportamiento, sino también para la explicación de las conductas en la vida diaria, en contextos reales, donde los reforzadores están siempre presentes de forma explícita o tácita.

## C) Teoría de McClelland a la organización

la motivación estaría determinada para satisfacer tres necesidades fundamentales: la necesidad de logro o motivación al logro; la necesidad de poder o motivación de poder; y la necesidad de afiliación o motivación de la afiliación (Crespo et al., 2003; McClelland, 1989; Olivos, Martínez y

Martínez, 2014).

La motivación al logro se define como el impulso que mueve al individuo hacia un conjunto de patrones para obtener éxitos profesionales, y a desarrollar las tareas de la forma más eficiente y conseguir metas basadas en la excelencia. Las personas con motivación de logro, se caracterizan por, tomar la responsabilidad personalmente de la solución a las dificultades o problemas. Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados. Evalúan una adecuada retroalimentación acerca de su desempeño, y se diferencian del resto por intentar hacer bien sus funciones y tener éxito, por encima de las recompensas.

La motivación de poder Se entiende como la necesidad que dirigir a las personas para que actúen de forma distinta a como lo harían por sí mismas, influyendo sobre su conducta. Estas personas se caracterizan por dar gran importancia al estatus y a sus símbolos y significados, preocuparse menos por la eficacia de sus funciones y tienden a buscar puestos de autoridad o que permitan ejercer influencia (Crespo et al., 2003).

La motivación de afiliación se define como el deseo de obtener la aceptación de los demás, así como de establecer relaciones cercanas con otros. Debido a ello, estas personas suelen dirigir su conducta a establecer relaciones más cercanas. Las personas con necesidad de afiliación se caracterizan por ofrecer tiempo y esfuerzo en compartir momentos y contacto con otras personas; y suelen preocuparse cuando sus relaciones con el resto se ven deterioradas o presentan dificultades. Cabe señalar que estas necesidades están presentes en todas las personas, de una manera u otra, dependiendo de otras variables, aspiraciones y comportamientos del individuo, e influyen en otras variables del comportamiento organizacional como sus percepciones del conflicto intergrupal y el liderazgo (Olivos, Martínez y Martínez, 2014).

McClelland descubrió la intensidad de estas necesidades o motivaciones, a través de unos dibujos en los que se contemplaba una situación imprecisa, que han dado origen a instrumentos como el test de apercepción temática (TAT. McClelland, Clark, Roby, & Atkinson, 1949). A partir de ellos, el sujeto debía escribir una historia que cogiese la explicación de lo que estaba sucediendo, cómo se había podido llegar a ese punto, qué podía suceder a partir de ese momento y qué solución podría producirse. Así, los sujetos solían incluir en sus relatos palabras y hechos que reflejaban sus características y necesidades personales (Crespo et al., 2003).

Por otra parte, las teorías de proceso, en lugar de buscar categorías de clasificación de tipos motivacionales, se centran en las dinámicas que impulsan, orientan, mantienen y producen las conductas. Entre ellas se encuentran los modelos de las expectativas de Víctor Vroom y el condicionamiento operante de Skinner, entre otras. Como se mencionó al principio, la teoría de la motivación de Víctor Vroom (1964) incluye supuestos de orientación cognitiva como base para una teoría general de la motivación laboral. La define como la "fuerza" que impulsa a una persona para realizar una acción particular, de acuerdo a la interacción de (a), la expectativa de la persona que será seguido por un resultado, y (b) la valencia de ese resultado, Lawler (1973).

\*En el marco teórico general muchas investigaciones señalan que los trabajadores formados transfieren cerca del 40% de lo que han aprendido, pero después de 6 meses sólo un 25% está en uso, y al cabo de un año las tasas de utilización

*de aquello que se adquirió en el proceso formativo se encuentran por debajo del 10% (Broad y Newstrom, 2000). Estas evaluaciones se han hecho observando la conducta real en el puesto de trabajo, las que debiera guardar relación con la motivación para transferir.*

#### D) Tinbergen y los “cuatro porqués”.

Tinbergen se dedicó fundamentalmente a estudiar el comportamiento del pez espinoso y recibió, junto con Konrad Lorenz y Karl Von Fritz el premio Nobel en 1973 por sus estudios acerca de la conducta de los animales. Una de sus contribuciones consiste en un refinamiento del modelo hidráulico de Lorenz en el que añadió la idea de que existían centros ordenados jerárquicamente para cada necesidad, y que la realización de una conducta en concreto no sólo iba a depender de la presentación del estímulo adecuado en el entorno, sino también de otras fuentes de información e influencia (como cambios hormonales, información del sistema nervioso, etc.). Sin embargo, una de sus aportaciones más importantes es la formulación de sus “cuatro preguntas” acerca de cualquier conducta que la etología debía encargarse de responder (Tinbergen, 1951). Estas, en su formulación actual, son las siguientes:

- Causa: estímulos internos o externos que han causado la conducta en este momento.
- Sostenibilidad o valor de supervivencia: qué beneficios aporta esta conducta a la supervivencia y éxito reproductivo del animal.

-Ontogenia: cómo se ha ido desarrollando esta conducta a lo largo de la vida del animal.

-Filogenia: cómo ha ido apareciendo la conducta a lo largo de la evolución de la especie.

Así pues, y según Tinbergen, la etología no debía ocuparse solo de los determinantes distales de la conducta (su filogenia, ontogenia o valor adaptativo), sino también de los proximales (los estímulos externos o internos que la provocan en un momento dado). De esta manera, Tinbergen separó causas que habitualmente se estudiaban juntas. Aunque estas cuatro preguntas incluyan los determinantes proximales, la realidad es que la etología ha acabado siendo fundamentalmente el estudio de los determinantes distales a través de la ecología del comportamiento, esto es: de las razones evolutivas y ecológicas de que un comportamiento en concreto se mantenga o se origine.

## B). - NUEVAS PERSPECTIVAS, RETORNANDO A FREUD

### LA MOTIVACIÓN DESDE EL PSICOANÁLISIS

Según Lichtenberg (2013), “el psicoanálisis es, en su núcleo, una teoría de la motivación estructurada, no una teoría de estructuras” (énfasis nuestro). En efecto, el eje de la teoría psicoanalítica, con sus múltiples variaciones y ramas, ha sido siempre la búsqueda de una explicación a los comportamientos aparentemente sin sentido llevados a cabo por el analizado, considerados por ellos como síntomas neuróticos.

- ✓ La visión de Freud.

En un primer momento Freud usó el concepto de “instinto”, para luego decantarse por el término de “pulsión” (Freud, 1933-1937) como una forma de explicar las conductas aparentemente desordenadas de sus sujetos de análisis:

una pulsión sería, según él, un impulso psíquico único de los seres humanos que les lleva a actuar ante una tensión interna y cuyo objetivo es reducir esa tensión a través de un objeto (que varía enormemente y no tiene por qué ser preciso ni estar predeterminado). Así, Freud marca la diferencia entre pulsión e instinto, siendo este último propio de los animales y la primera exclusiva de los humanos por la mediación de la que se sirve (el objeto). Además, mientras que el instinto estaría determinado por completo genéticamente, la pulsión sería un producto de la genética, pero también de la ontogenia, de la propia historia personal del sujeto (Freud, 1905). Freud reconocía, además, varias dimensiones en la pulsión:

la fuente (de origen somático),  
el esfuerzo o Drang (el impulso propiamente dicho),  
la meta

y el objeto de la pulsión (que solo reduce temporalmente la tensión de la pulsión).

Las pulsiones se dividieron en distintas clases según el objeto y la dirección en la que “impulsan” el movimiento y la cognición del sujeto: las más célebres por su penetración en la cultura general son la pulsión de Eros (pulsión de vida, considerada la pulsión básica) y la de Tánatos (pulsión de muerte, elaborada posteriormente como una distorsión o perversión de la pulsión de vida), como motores de la conducta dirigida a la perpetuación y la dirigida a la disgregación, respectivamente; y, por supuesto, la pulsión sexual, que ha resultado central en los desarrollos freudianos o clásicos del psicoanálisis por su énfasis en la libido como motor de toda acción.

Según Freud, existe una continuidad entre la conducta desadaptada y la adaptada; es decir, los mecanismos que rigen la motivación del comportamiento patológico son los mismos que gobiernan el comportamiento normal. Esto, en su momento, era una idea rompedora y que chocaba con los postulados de los llamados alienistas, que consideraban que la conducta “anormal” lo era tanto en resultado como en proceso. En lo que nos atañe aquí, significa que el concepto de pulsión era igualmente aplicable a las personas con problemas (síntomas neuróticos, histéricos o psicóticos) y a las personas bien adaptadas; el problema – o uno de los problemas- podría radicar simplemente en la adecuación del objeto de la pulsión, manteniéndose igual el mecanismo por el que esta energiza la acción. El origen de una “anormalidad de la motivación” podría encontrarse en los deseos no cumplidos del sujeto, generalmente sexuales y a menudo procedentes de una “mala resolución” del conflicto edípico cuando este entra en contacto con la cultura que convierte en tabú el incesto. Más adelante, Jung y Adler matizarían la idea de la pulsión de placer y dotarían de la máxima importancia a la pulsión de autorrealización (Adler, 1955; Jung, 1995), creando uno de los incontables cismas en la ortodoxia psicoanalítica y precediendo en cierto sentido a Maslow con su “deseo de autorrealización”.

- **Principio del placer y principio de la realidad**

Para Freud, lo que mueve la conducta humana es la búsqueda de placer y la evitación del displacer; a esto lo llamó “principio del placer”. Entendía el placer como un - aumento de excitación, y el displacer como una disminución de la misma; de esta manera, el principio era económico. En cuanto al principio de realidad, constituía el contrapeso del de placer, y era el que lo matizaba o les daba cauce adecuado a las normas sociales; si, por

ejemplo, el principio de placer demandaba una satisfacción inmediata de un deseo sexual al ver a alguien atractivo, el principio de realidad podría conducir esa “energía” hacia la composición de una canción que hable de esa persona o sus rasgos. Este segundo principio fue añadido con posterioridad (Freud, 1976), dado que, como decíamos antes, Freud inicialmente contemplaba el principio de búsqueda del placer (o huida del displacer) como el motor principal de la conducta humana.

#### **CRITICA:**

Esta idea de la pulsión como un mecanismo de tensión interna que deriva en una acción dirigida a la descarga es, como se habrá podido comprobar, muy similar a la teoría hidráulica de Lorenz, así como a tantas otras teorías que hacen énfasis en la reducción de una condición aversiva interior como impulso de la acción. Su (relativa) novedad radica en el hecho de que marca una diferencia explícita entre los deseos humanos y los animales.

El psicoanálisis es extremadamente fértil en sus desarrollos posteriores y ramificaciones, cada una de las cuales supone un cambio en ocasiones sutil y en ocasiones radical de sus postulados básicos. Desde las ya mencionadas divergencias de Jung y Adler hasta la deriva metafórico-aritmética de Lacan, el psicoanálisis continúa tratando de explicar lo que lleva a las personas a actuar como actúan a través del estudio de sus dinámicas psíquicas. Nos parece relevante citar aquí el siguiente párrafo de Zuleta (1987) por la curiosa similitud

en su forma de abordar la explicación de la conducta humana con la conductista, con las obvias diferencias: Si traducimos esto a términos operativos, estaríamos hablando de que la conducta no puede explicarse por un “fantasma en la máquina” (llamado aquí “voluntad”) que actúe como motor, pero tampoco podemos considerarlo únicamente función de sus necesidades actuales; esto, como se decía anteriormente, resulta llamativamente similar a una argumentación conductista.

Donde se distancia de ella es en el hecho de que pone el acento de la explicación de la conducta presente en las relaciones pasadas por lo que significaron en su momento, y no por cómo condicionaron unas u otras conductas o estímulos- aunque ciertamente podría discutirse si la noción de “significado de X” puede sustituirse por la de “conjunto de elementos con los que X se ha condicionado”-.

La influencia del pasado es indiscutible; lo relevante es cómo se produce, de hecho, esta influencia. Mientras que desde el psicoanálisis se defendería que es el propio hecho traumático lo que causa la conducta (desadaptada) actual, independientemente del tiempo que pueda mediar entre aquel y esta, el planteamiento conductual incidiría en que, de tener el hecho traumático alguna relación con la conducta desadaptada actual, la tendría a través de cómo condicionó ciertas situaciones o claves estimulares del entorno y/o de la ocurrencia del recuerdo de ese hecho.

Por ejemplo, si tratamos de explicar la elección de parejas con una conducta agresiva por parte de un adulto que fue maltratado en su infancia por sus padres, lo haremos recurriendo a cómo esa relación en la infancia condicionó a las personas que muestran conductas agresivas como, también, aquellas que proporcionan seguridad y cariño –aunque este sea ocasional-. Así pues, la explicación, aunque podría incluir la referencia a ese hecho traumático, no lo invocaría como motivo de la conducta presente.

## C) . MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

### 4.1 La teoría de la autodeterminación.

Una de las categorizaciones que más familiares resultan a cualquier psicólogo, por su penetración en los planes de estudio y su uso en gran número de publicaciones científicas, es la de motivación intrínseca y extrínseca. Esta división fue propuesta como parte de la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (Deci y Ryan, 1985; Ryan y Deci, 2000). Este desarrollo aspira a ser “*una teoría integrativa del desarrollo, la motivación y la salud de la persona*” (Deci y Ryan, 2008) y postula que existe un impulso natural e innato en el ser humano a la creación de una identidad (“self”) progresivamente más elaborada y unificada, creando conexiones dentro de sí mismos y con los demás. Sin embargo,

- Se incluye en la **motivación extrínseca** aquella derivada de la coacción por parte de Terceros.; Admite una cierta influencia del entorno, que puede apoyar este desarrollo (facilitándolo o fomentándolo) o impedirlo, dando lugar a identidades fragmentadas, alienadas, pasivas o “reactivas”. Mediante esta aceptación del papel del entorno, los autores aspiran a encontrar un término medio entre la visión clásica de los impulsos naturales e innatos como guías de la conducta humana y una visión ambientalista que rechace de plano la existencia de ningún componente innato en la motivación del comportamiento.
- Existiría también, por último, algo llamado “amotivación” que sería, lógicamente, la no existencia de motivación para realizar alguna actividad. A grandes rasgos, la **motivación intrínseca** sería aquella que “parte” de la propia persona, que dirige su conducta de forma autónoma y libre hacia un objetivo o actividad; por su parte, la motivación extrínseca sería aquella que tiene su razón de ser en los premios o gratificaciones que la persona va a obtener con su conducta.

Esta teoría recibió una buena acogida, y los constructos de “motivación intrínseca” y “motivación extrínseca” se han venido usando desde entonces como categorías centrales en el estudio de campos como el trabajo

### El modelo de Staats.

Según Staats (1975/1979, 1997), la definición de reforzador basada en su efecto sobre la conducta es circular. Por esto mismo, él propone una alternativa y define al reforzador con base en su capacidad de generar respuestas emocionales (positivas y negativas). El hecho de que algunos estímulos si se administran de forma contingente a la ocurrencia de una conducta aumenten su frecuencia –o cualquier otro parámetro- sería función de que el estímulo que la sigue sea positivo, esto es, genere una emoción agradable. Si la emoción que genera es desagradable, se consideraría un reforzador negativo, que haría que la conducta a la que sigue fuera menos frecuente. Se puede observar aquí una discrepancia con la nomenclatura habitual, skinneriana, que consideraría a un reforzador positivo o negativo según la variación de estimulación que supusiera, y no según el efecto sobre las emociones o “cómo hiciera sentir” al sujeto estimulado. Esta discrepancia es aún hoy día fuente de una confusión patente, entre otras cosas, en los productos culturales americanos y europeos, en los que es común ver cómo un estímulo que está a todas luces funcionando como

castigo positivo se define como <sup>1</sup>“reforzador negativo”. Es pertinente señalar aquí que no es que Staats no considerase el fenómeno del castigo o el reforzamiento negativos: para él, retirar un reforzador positivo debilita la respuesta (es decir, funciona como castigo negativo), mientras que retirar un reforzador negativo fortalece la respuesta (o lo que es lo mismo, funciona como refuerzo negativo). La fuente de la confusión está en que en la terminología de Staats, poner a algo el apellido “positivo” o “negativo” no hace referencia a la función que tiene ni a cómo afecta la conducta, ni tampoco a la variación en estimulación que supone para el sujeto, sino a las propiedades afectivas del propio estímulo en sí.

- ✓ La emoción tiene, por lo tanto, una importancia central en el conductismo psicológico de Staats, aunque para Skinner fuera casi un epifenómeno. Staats apoya su idea de la importancia de la emoción en el papel reforzador de los estímulos en la proximidad entre las áreas cerebrales supuestamente responsables de las emociones y las del efecto reforzador (Staats y Eifert, 1990), y argumenta que es claro el valor adaptativo –en un sentido evolutivo- que tendría el que los estímulos con relevancia para nuestra supervivencia como especie adquirieran la capacidad, evolución mediante, de generar en nosotros emociones que, a su vez, pudieran modificar el comportamiento de manera que nos alejáramos de los estímulos potencialmente peligrosos y nos acercáramos a los beneficiosos. Estos estímulos moldearían nuestro comportamiento tanto a través del condicionamiento clásico como del instrumental, pudiendo ejercer una función tanto de condicionar un estímulo inicialmente neutro por emparejamiento con él como de servir de reforzador, como de tener un papel directivo (es decir, discriminativo).

Como es propio de un enfoque que presta tanta atención a la emoción, Staats se ocupa también de los correlatos fisiológicos de la emoción, distinguiendo entre respuestas emocionales centrales (esto es, cerebrales) y periféricas (somáticas) (Staats, 1975/1979, 1997; Staats y Eifert, 1990). Estas últimas no tienen por qué darse en todos los casos, dependiendo su ocurrencia e intensidad de la intensidad de la emoción que haya provocado el estímulo. Por su parte, las respuestas emocionales centrales sí ocurrirían siempre. También considera cuestiones fisiológicas para la división de las emociones en la otra dimensión que plantea (positivas versus negativas), proponiendo que las emociones negativas tienen en común entre sí la respuesta emocional central aunque difieran en las periféricas, ocurriendo lo mismo para las positivas.

## Las tres funciones.

Como se ha señalado anteriormente, para Staats los estímulos pueden cumplir tres funciones:

1. Estímulo condicionado (actitudinal),
2. Reforzador
3. Discriminativo.

---

<sup>1</sup> Con el **refuerzo negativo**, se aumenta un comportamiento, mientras **que**, con el **refuerzo positivo**, se está disminuyendo un comportamiento

**Refuerzo negativo(o):** Consiste en eliminar actividades o tareas poco atractivas para el individuo con el consiguiente de **que** lleve a cabo la conducta deseada.

Un reforzador **positivo(o)** es un **acontecimiento que**, presentado inmediatamente después de una conducta, provoca **que** la frecuencia o la posibilidad de **que** ocurra la conducta aumenten. A grosso modo **significa** recompensa o premio.

Estas tres características o funciones de los estímulos se expresan en las siglas A-R-D (por los componentes actitudinal, reforzador y discriminativo) del estímulo. Cualquier estímulo que tenga un potencial emocional, es decir, una carga actitudinal, podrá funcionar como refuerzo, sea positivo o negativo (como decíamos anteriormente, solo estos dos tipos de estímulo se tienen en cuenta en la nomenclatura de Staats).

La función actitudinal puede darse con o sin aprendizaje previo. Los estímulos correspondientes a posibles peligros para la integridad o la supervivencia del individuo, por ejemplo, provocarían sin aprendizaje previo una respuesta emocional. Por su parte, el carácter de la función reforzadora (positiva o negativa) dependerá a su vez del carácter de la emoción (positiva o negativa).

A este respecto, Finley y Staats (1967) encuentran que las palabras que fortalecen una respuesta son aquellas que han sido consideradas previamente como licitadoras de emociones positivas, mientras que las que provocaban emociones negativas debilitan las respuestas a las que siguen. Por último, la función de estímulo directivo o incentivo será una consecuencia de una historia de aprendizaje en la que la presencia de ese estímulo ha significado que, si el organismo se acerca a él, experimenta una emoción positiva. Esto instauraría respuestas de acercamiento; así, se considera que la función directiva es siempre aprendida. Además, Staats (1975/1979, 1997) resalta que, al darse las respuestas en presencia de un estímulo con la capacidad de generar emociones positivas, también el discriminativo se condiciona como generador de emociones positivas.

De esta manera, la conducta queda bajo control de las propias respuestas emocionales del sujeto; según Staats esto supone que cuando se condiciona de manera clásica una respuesta emocional a un estímulo también se está aumentando el potencial evocador de la conducta manifiesta dirigida a la obtención del reforzador que ese estímulo pueda tener o adquirir.

## D). - AUTOEFICACIA

Como la motivación, la autoeficacia es otra variable importante para el comportamiento organizacional en general, y para la transferencia de aprendizajes en particular. Ayuda a comprender e interpretar el comportamiento humano, sus limitaciones y debilidades para cumplir con determinados fines o tareas (Ensignia, 2015). La autoeficacia implica la confianza y convicción que la persona tiene de sí mismo para alcanzar los resultados esperados, en cuanto a sus capacidades y habilidades (Riso, 2012).

En la literatura se ha identificado a Albert Bandura (1977; 1986) como el precursor de los estudios sobre autoeficacia, desde la teoría cognitivista. El autor identificó un aspecto importante de la conducta, según el cual las personas crean y desarrollan sus autopercepciones acerca de sus propias capacidades, transformándose en los medios por los cuales siguen sus metas, y controlan su ambiente. Propuso una teoría social-cognitiva que enfatiza el papel de los fenómenos autorreferenciales (lo que uno se dice a sí mismo) como el medio por el cual las personas son capaces de actuar en su ambiente.

Pensaba que los individuos poseen un sistema interno propio, que les faculta para ejercer control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivaciones y conductas. Esto inicia un proceso de autorreflexión, el cual permitiría a los individuos evaluar sus propias experiencias y procesos de pensamiento.

El comportamiento de las personas es producto de la mediación de sus creencias acerca

de sus capacidades. Ciertamente, esto no quiere decir que la gente pueda realizar tareas que excedan sus capacidades con sólo creer que lo pueden hacer. Para que se logre una competencia adecuada se requiere de la armonía, por un lado, de las creencias propias, y por el otro, de las habilidades y conocimientos que la persona posea.

Entre las creencias propias (o de autorreferencia) que usan los individuos para controlar su ambiente están las denominadas creencias de autoeficacia, que Bandura (1977) define como: el conjunto de creencias que representan la capacidad para organizar y ejecutar las acciones requeridas para manejar las situaciones futuras, Por lo tanto, **la autoeficacia se refiere a la confianza que tiene una persona de sus capacidades para hacer las actividades que trata de hacer**. Los juicios que la persona hace acerca de su autoeficacia son específicos de las tareas y las situaciones en que se implican, y las personas las utilizan para referirse a algún tipo de meta o tarea a lograr.

Esto conlleva un punto importante a tener en cuenta en relación al concepto, y es que la creencia de autoeficacia se corresponde con la capacidad de realizar acciones específicas, y no es generalizable. Por consiguiente, no es un rasgo global, sino un conjunto de auto creencias vinculadas a actividades determinadas (Bandura 2001).

El proceso por el cual una persona obtiene su autoeficacia es intuitivo. El alumno se involucra en la obtención de determinadas conductas, interpreta los resultados de las mismas, y utiliza esas interpretaciones para desarrollar sus creencias acerca de su capacidad para involucrarse en tareas semejantes en algún momento a futuro, y actúa de acuerdo con las creencias formadas previamente. Por lo tanto, se puede decir que las creencias de autoeficacia son un fundamento para el desarrollo del rendimiento durante un curso de formación.

Así, las creencias de autoeficacia afectan a la conducta humana de varias maneras:

- a.** Influye en las elecciones que hacen los alumnos y las conductas que realizan para seguir las.
- b.** Les motiva para realizar tareas en las cuales se siente competente y confiado, mientras que lo anima a evitar las tareas en las que no se siente de esa manera.
- c.** Determina cuánto esfuerzo desplegará para realizar la tarea.
- d.** Predice cuánto tiempo perseverará en su realización, y cómo se recuperará al enfrentarse a situaciones adversas.

Según Bandura (1986), las creencias que las personas mantienen acerca de su autoeficacia son producto de la interacción de cuatro fuentes principales:

- (a)** las experiencias anteriores;
- (b)** las experiencias vicarias o aprendizaje social;
- (c)** la persuasión verbal;
- (d)** los estados fisiológicos.

- Otro elemento a tener presente es, el procesamiento de información Los investigadores han encaminado sus esfuerzos a examinar cómo las demandas de procesamiento cognitivo del material de estudio influyen sobre la autoeficacia (Canto, 1998). De acuerdo a Schunk, (1989), “los estudiantes” que piensan que van a tener dificultad para comprender algún contenido de estudio son más propensos a experimentar niveles

*bajos de autoeficacia*, en comparación con aquéllos que se crean capaces de comprender dichos contenidos.

Varios metaanálisis demostraron que existe una relación entre **autoeficacia y los resultados o de formación**. (Colquitt et al., 2000). Haccoun y Saks (1998) también revelaron que la autoeficacia es una de las determinantes primordiales de los resultados del entrenamiento proximal. Otro hallazgo de la investigación de formación Indicó que la autoeficacia era el papel central para mejorar la eficacia de la formación (Mathieu, Martineau, & Tannenbaum, 1993).

Simosi, (2012), examinó los efectos combinados de la autoeficacia y la cultura organizativa en la transferencia de conocimiento / habilidades adquiridas a través de la formación.

En cuanto a los programas de formación, los empleados con alta confianza en las habilidades que poseen tienen más probabilidades de aprender los contenidos de las expectativas positivas sobre el mismo y también tienen la intención de aplicarlas.

## E). La confianza

**La confianza** en los demás adquiere solidez cuando nosotros somos capaces de confiar en nosotros mismos. Cuando actuamos buscando en nosotros mismos las **bases de confianza** que exigimos a los demás, que podemos definirlo en 4 indicadores + 1 apoyo:

- Compromiso: Actitud de involucración, hacer lo que uno dice que va a hacer
- Competencia: Habilidad desarrollada, Hace bien lo que hace
- Respeto y Sinceridad:
- Sentido y Dirección: Objetivo común de los resultados, Hacer hacia el fin optimo
- Apoyo-Comprensión: La empatía. Elementos de apoyo para hacer

**Finalmente proponer que puedo hacer para que tengas mayor confianza en mi**

**Procesos hasta llegar a la confianza:**

