

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

La motivación intrínseca y extrínseca representa dos conceptos fundamentales en las ciencias humanas, que desempeñan un papel significativo en la influencia del proceso de cambio cultural en una empresa u organización. El cambio cultural, en este contexto, alude a la metamorfosis de los valores, creencias, comportamientos y normas que definen la identidad de una organización en su totalidad (Deci et al, 1999).

"El secreto del éxito es encontrar tu motivación intrínseca y permitir que te impulse hacia tus sueños." - Ralph Waldo Emerson

MOTIVACION INTRINSECA

La motivación intrínseca es el impulso que nace de realizar una actividad por el solo placer y satisfacción que esta proporciona, sin depender de recompensas externas. En el contexto del cambio cultural, la motivación intrínseca se manifiesta cuando los miembros de la organización se comprometen y muestran entusiasmo hacia el proceso de cambio en sí, considerándolo valioso y relevante para su desarrollo personal y el éxito de la organización.

Dentro del ámbito de la transformación cultural, la motivación intrínseca se despierta cuando los colaboradores se identifican con los nuevos valores y objetivos de la organización. Están dispuestos a participar activamente en el proceso de transformación porque reconocen que esto fortalece su sentido de pertenencia, promueve su crecimiento personal y les brinda un sentimiento de logro. Para cultivar esta motivación intrínseca, escuchar la voz de las personas, fortalecer la comunicación transparente y fomentar la inclusión activa en la toma de decisiones desempeñan un papel esencial.

Un compromiso crucial para aquellos que se dedican a impulsar la mejora continua en las instituciones es motivar a sus equipos a explorar las fuentes de su motivación intrínseca. Esto no solo fomenta la creación de entornos caracterizados por la confianza, la interdependencia y el orgullo en el trabajo, sino que también estimula la emergencia de ambientes laborales propicios para la creatividad y la participación activa, lo que a su vez facilita la promoción y el mantenimiento de la mejora continua (Hilton y Anderson, 2018).

En calidad de líderes en la gestión del cambio, es imperativo identificar lo que reviste importancia para los miembros del equipo, tanto a nivel individual como en relación con sus compañeros, familias y la sociedad en general. Este enfoque contribuye a mitigar los temores asociados al cambio, dado que las personas están más inclinadas a percibir y

experimentar el valor intrínseco del cambio cuando este resuena con sus valores personales y aspiraciones más amplias (Hilton y Anderson, 2018).

- **TIPOS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**

Para psicólogos como Robert W. White, la motivación intrínseca se puede clasificar teniendo en cuenta la estructura de las 4C (del inglés challenge, curiosity, control, context) (Nickerson, 2023):

Challenge (Reto)	Sugiere que las personas buscan retos y nuevas habilidades que dominar únicamente por el placer del logro. Pretende alcanzar un objetivo por motivos de desarrollo personal. Las personas con motivación de logro pueden sentirse dignas cuando consiguen la hazaña.
Curiosity (curiosidad)	La curiosidad implica el aprendizaje como inherente al proceso constante de las personas por conocer su mundo, lo que facilita las motivaciones fuertes con su entorno.
Control	Hace referencia al valor motivacional de tener una sensación de control.
Context (Contexto)	Mostrar a los colaboradores la relevancia y utilidad del cambio propuesto puede motivarlos para aceptar ajustes organizacionales.

Tabla 1. Realización propia.

"El reconocimiento y el aprecio son dos de las cosas más olvidadas que todos queremos." - Dale Carnegie

MOTIVACION EXTRINSECA

La motivación extrínseca se relaciona con la ejecución de actividades con el propósito de obtener recompensas externas, tales como reconocimientos, incentivos económicos o ascensos. En el contexto del cambio cultural, esta motivación surge de factores externos que incitan a los empleados a involucrarse en el proceso de cambio, independientemente de su interés intrínseco en dicho cambio.

En el ámbito de la transformación cultural, se pueden identificar en los equipos de trabajo aquellas personas a las que la motivación extrínseca los impulsa a involucrarse, cuando los colaboradores perciben que sus esfuerzos en el proceso de cambio se traducirán en recompensas tangibles o en reconocimiento por parte del grupo directivo. Ejemplos de estos factores extrínsecos incluyen incentivos financieros, reconocimiento y agradecimiento público o bonificaciones por desempeño.

- TIPOS DE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

<p>Motivación basada en la recompensa</p>	<p>Describe la motivación resultante de recompensas externas, tangibles o abstractas: un colaborador puede estar motivado para cumplir un objetivo de ventas por la promesa de una bonificación.</p>
<p>Motivación basada en el poder</p>	<p>Es una forma de motivación extrínseca basada en la posibilidad de liderar equipos de trabajo o posiciones gerenciales: un líder puede estar motivado para dirigir e inspirar a la gente a superar retos.</p>
<p>Motivación basada en el miedo</p>	<p>Describe el deseo de evitar un resultado extrínsecamente negativo: cuando un directivo advierte con multar a los que llegan tarde al trabajo.</p>

En la mayoría de los casos, es fundamental encontrar un equilibrio entre la motivación intrínseca y la extrínseca para lograr un cambio cultural exitoso, basado en necesidades y preferencias de colaboradores. Una cultura organizacional sólida se fundamenta en colaboradores que se sienten emocionalmente conectados con los objetivos y valores de la organización (**motivación intrínseca**), mientras reciben el reconocimiento y las recompensas necesarias por sus contribuciones (**motivación extrínseca**). Resulta esencial comprender las necesidades y preferencias de los miembros de la organización para diseñar una estrategia de transformación cultural que promueva de manera equilibrada ambos tipos de motivación y que sea coherente con los objetivos de la organización (Nickerson, 2023).

¿CUÁNDO USAR LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA?

Es importante identificar las motivaciones de los colaboradores. Algunas ideas sobre cuando utilizar la motivación intrínseca y extrínseca dependen del tipo de organización, rol y características personales de las personas. A continuación, algunos ejemplos:

Motivación intrínseca	Motivación extrínseca
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tareas creativas:</i> La motivación intrínseca es efectiva cuando se trabaja en proyectos que requieren creatividad y resolución de problemas. - <i>Trabajo autónomo:</i> Cuando las personas tienen cierto grado de autonomía en su trabajo, la motivación intrínseca suele ser más efectiva. Pueden sentir que están contribuyendo de manera significativa y tomando decisiones que impactan directamente en los resultados - <i>Roles de aprendizaje y desarrollo personal:</i> Las personas están más dispuestas a aprender y adquirir nuevas habilidades cuando tienen un interés personal en el tema. - <i>Actividades voluntarias:</i> En actividades como pasatiempos o trabajo voluntario, las personas suelen estar impulsadas por la motivación intrínseca, ya que participan por el placer que obtienen de la actividad en sí. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Metas y objetivos claros:</i> La motivación extrínseca es útil cuando se establecen metas y objetivos de rendimiento específicos. Ofrecer recompensas o incentivos puede estimular a las personas a esforzarse más para alcanzar esas metas. - <i>Trabajos repetitivos:</i> En tareas rutinarias o monótonas, la motivación extrínseca, como bonificaciones o reconocimientos, puede ayudar a mantener el interés y el compromiso de los colaboradores. - <i>Compromiso a corto plazo:</i> En situaciones donde se necesita un esfuerzo adicional a corto plazo para alcanzar un objetivo, la motivación extrínseca puede ser una herramienta eficaz para estimular la acción y el compromiso de las personas involucradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
2. Hilton K, Anderson A.(2018) Marco de la Psicología del Cambio de IHI para Promover y Mantener la Mejora. Informe técnico de IHI. Boston, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; (Disponible en ihi.org)
3. Nickerson C.(2023). Extrinsic Vs. Intrinsic Motivation: What's The Difference? <https://www.simplypsychology.org/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation.html>