

*Revista Electrónica Nova Scientia*

Implicaciones de la teoría motivacional de la  
Autodeterminación en el ámbito laboral  
Motivational implications of the theory of Self-  
determination in the workplace

**Juan Alberto Vargas Téllez<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Educación y Desarrollo Humano en la Universidad de La Salle Bajío

---

**México**

Juan Alberto Vargas Téllez. E-mail: [javargas@delasalle.edu.mx](mailto:javargas@delasalle.edu.mx)

## Resumen

Dada su importancia y pertinencia para la motivación en el trabajo, se aborda la Teoría de la Autodeterminación (TAD) en relación con el ámbito laboral. Se argumenta sobre las implicaciones positivas que puede tener para esclarecer algunas controversias que generaron los conceptos de motivación extrínseca e intrínseca, así como para abordar ciertos temas fundamentales de la organización contemporánea: los sistemas de incentivos, la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento; se concluye que estos procesos organizacionales contribuirán más a la productividad en la medida que sean congruentes con un cultura laboral que favorezca la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas relacionadas con el trabajo: la autonomía, la competencia y la socialización o relación, conceptos que postula la Teoría de la Autodeterminación.

**Palabras clave:** Teoría de la Autodeterminación, Motivación, Incentivos, Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento

*Recepción:* 15-08-2012

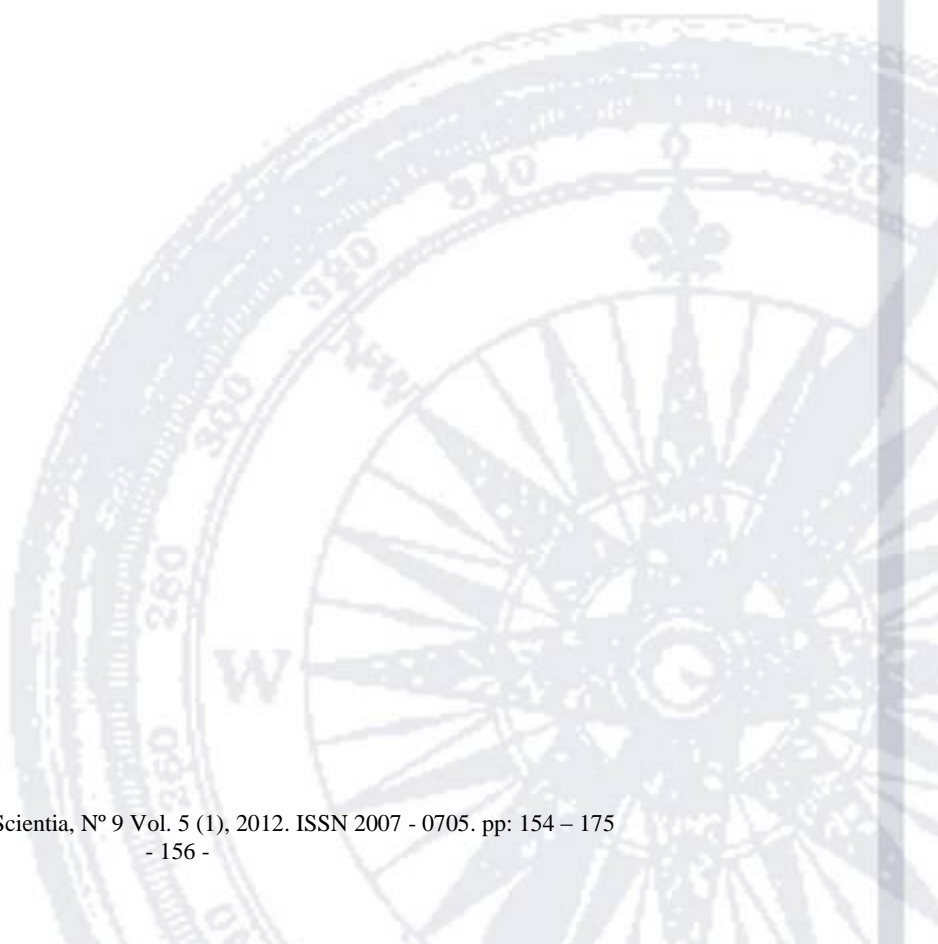
*Aceptación:* 01-10-2012

## Abstract

Given its importance and relevance for motivation at work, addresses the Self-Determination Theory (SDT) in relation to the workplace. It is argued on the positive implications it may have to clarify some controversies that generated the concepts of extrinsic and intrinsic motivation, and to address some fundamental issues of contemporary organization: incentive systems, organizational culture, organizational learning and management knowledge, it is concluded that these processes contribute more to organizational productivity to the extent they are consistent with a work culture that promotes the fulfillment of three basic psychological needs related to

work: autonomy, competence and socialization or relationship concepts which postulates the Self-Determination Theory.

**Keywords:** Self Determination Theory, Motivation, Incentives, Organizational Culture, Organizational Learning and Knowledge Management



## Introducción

En la primera parte de este trabajo, se expone brevemente los conceptos fundamentales de la denominada Teoría de la Autodeterminación, que aborda la manera en que tiene lugar la motivación humana, dando especial atención a su aplicación a la motivación en el trabajo y considerando que ayuda a resolver importantes contradicciones que surgieron en la temática de la motivación extrínseca e intrínseca, a través de un modelo teórico que incluye los conceptos de internalización y regulación; en la segunda sección se aborda el tema de los incentivos laborales y su relación con los planteamientos de la TAD, que puede contribuir a esclarecer porqué en ocasiones éstos no tienen el impacto positivo esperado; en la tercera parte se relaciona la TAD, los incentivos y la cultura organizacional, comentado cómo los incentivos y la manera en que se relacionan con las satisfacción de ciertas necesidades humanas pueden ser promotores de una cultura más productiva; en la cuarta sección se analiza brevemente la relación del aprendizaje organizacional con los conceptos esenciales de la TAD; y finalmente, en el quinto apartado se hace una breve reflexión de la importancia que tiene la moderna Gestión del Conocimiento y cómo ésta puede ser favorecida o no según se satisfagan las necesidades humanas que postula la TAD.

### 1. La Teoría de la Autodeterminación

La TAD, puede considerarse una macroteoría de la motivación humana, relacionada con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad bajo el contexto social. Analiza el grado en que las conductas son volitivas o autodeterminadas, o el grado en que las personas realizan sus acciones considerando un nivel de reflexión y se comprometen en las acciones a partir de una elección (Deci y Ryan, 1989). Se fundamenta en una visión organísmica y dialéctica que asume que las personas son organismos activos, con tendencias naturales hacia el crecimiento psicológico, en continuo esfuerzo por integrar sus experiencias de forma coherente con su voluntad, como lo sostiene la visión de la psicología humanista. Según Moreno y Martínez (2006), la TAD evolucionó tomando como punto de partida cuatro modelos teóricos: La teoría de la Evaluación Cognitiva (Deci y Ryan, 1989), que tiene como objetivo especificar los factores que explican la variabilidad de la motivación intrínseca; La teoría de la Integración Orgánica (Deci y Ryan, 2000), que pretende detallar las formas de motivación extrínseca y los factores contextuales que promueven o impiden la interiorización e integración de éstos en la regulación

de las conductas; La teoría de las Necesidades Básicas (Deci y Ryan, 2002), que aborda el impacto de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, de competencia y de relación, en el funcionamiento general de la persona y su desarrollo saludable; La teoría de la Orientación de Causalidad (Deci y Ryan, 1989), que conceptualiza las orientaciones de causalidad como aspectos relativamente duraderos de las personas, que caracterizan el origen de la regulación y el grado de libre determinación de su conducta.

Deci y Ryan (1989) definen la autodeterminación como la capacidad de un individuo para elegir y realizar acciones en base a su decisión. Las personas autodeterminadas se ven a sí mismas como las iniciadoras de su propia conducta, seleccionan los resultados y eligen una línea de actuación que las lleve a lograr esos resultados. La competencia y la autodeterminación están unidas en el sentido de que la competencia se tiene que dar en el contexto de la autodeterminación para poder influir en los procesos motivacionales intrínsecos (Reeve, 1998).

Una de las aportaciones más significativas de la TAD, se refiere a la intención de superar algunas dificultades que implicaron los conceptos de motivación extrínseca y motivación intrínseca, especialmente atendidos desde la Teoría de la Evaluación Cognitiva (TEC); esta teoría ha sugerido que factores externos como las recompensas tangibles, los plazos forzosos (Amabile, DeJong y Lepper, 1976), la supervisión estrecha (Lepper y Greene, 1975) y la evaluación o la calificación del desempeño (Smith, 1975), tienden a disminuir la sensación de autonomía, provocando un cambio en el Locus de Control Percibido de interno a externo, socavando la motivación intrínseca. Y, por el contrario, algunos factores externos como el facultar al colaborador para tomar decisiones sobre su propia tarea, tienden a fortalecer los sentimientos de autonomía, impulsando un cambio en Locus de Control Percibido de externo a interno, mejorando la motivación intrínseca (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith y Deci, 1978).

Lo que se desprende de la TEC es el supuesto de que la gente necesita sentirse autónoma y competente, de manera que los factores del contexto social que promueven estos sentimientos fortalecen la motivación intrínseca. Mientras que los factores que minan la motivación intrínseca, dejan a las personas bajo el control de contingencias o sin motivación. Deci, Koestner y Ryan (1999), hicieron un meta-análisis de 128 experimentos de laboratorio, confirmando que la



retroalimentación positiva fortalece la motivación intrínseca, mientras que las recompensas tangibles la debilitan. Este estudio también confirmó que cuando las recompensas se daban independientemente del resultado de una tarea específica (como sería el caso del salario), o cuando las recompensas no eran anticipadas (como sería el caso de un bono inesperado), las recompensas extrínsecas tangibles no minaban la motivación intrínseca. Por otra parte, cuando las recompensas eran contingentes a un desempeño de alta calidad y el contexto interpersonal era de apoyo más de que presión, las recompensas tangibles fortalecieron la motivación intrínseca en comparación con la condición de no recompensa y no retroalimentación. No obstante, estas recompensas contingentes al desempeño provocaron una motivación intrínseca menor que la de un grupo control que obtuvo retroalimentación positiva similar a la evocada por las recompensas.

El impacto en la disminución de la motivación intrínseca y su importancia para el ámbito laboral, provocó una amplia controversia en la década de los 70's, pues se daba por supuesto que el compromiso para lograr un alto desempeño, y por tanto una mejor productividad, se sustentaba en ella; sin embargo Gagné y Deci (2005), comentan que el interés decayó posteriormente por varias razones. En primer lugar está el hecho de que la teoría se sustentó principalmente en estudios de laboratorio, más que estudios de campo en las organizaciones; en segundo lugar, muchas actividades en el ámbito laboral no son intrínsecamente interesantes y emplear estrategias para elevar la motivación intrínseca, no siempre es factible. En tercer lugar, la mayoría de las personas trabajan para ganar dinero, de manera que emplear recompensas monetarias como una estrategia primordial siempre ha sido práctico y atractivo. En cuarto lugar, la TEC parece haber dejado implícitamente la idea de que los gerentes y los teóricos de la administración tendrían que enfocarse o en uno o en otro tipo de motivación, es decir, o promovían la motivación intrínseca a través de la participación y el facultamiento al mismo tiempo que minimizaban el empleo de factores extrínsecos, o bien, de manera alternativa, debían usar recompensas y otras contingencias extrínsecas para maximizar la motivación extrínseca, haciendo a un lado la relevancia de la motivación intrínseca.

A mediados de los 80's, Ryan, Connell y Deci (1985), dieron un gran paso al proponer el concepto de internalización, con el cual le daban un sentido distinto a cierto nivel o grado de la motivación extrínseca; este nuevo concepto (nuevo para el tema de la motivación laboral, no para

la psicología), implica la posibilidad de que la persona pueda autorregularse, autodeterminarse o asumir una posición de autonomía, aún cuando la motivación dominante sea la extrínseca, es decir, la orientación de causalidad sea externa. En esta premisa se sustentó la TAD, no rechazando la TEC, sino incorporándola en una visión más integradora. En la figura uno se muestra como tiene lugar este proceso.

**Figura 1: Continuo de Autodeterminación mostrando los tipos de motivación con sus estilos de regulación, el locus de causalidad y los procesos correspondientes**

Conducta:	No autodeterminada		←—————→				Auto determinada
Tipo de Motivación:	Desmotivación/ Falta de Motivación	Motivación Controlada	<b>Motivación Extrínseca</b> Motivación ligeramente Controlada		Motivación ligeramente Autónoma	Motivación Autónoma	Motivación Intrínseca/inherentemente Autónoma
Tipo de Regulación:	Sin regulación	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Integrada	Regulación Intrínseca	
Locus de Causalidad:	Impersonal	Externo	Algo externo	Algo interno	Interno	Interno	
Procesos Reguladores Relevantes:	No intencional No valorado Incompetencia Pérdida de Control	Obediencia Recompensas externas Castigo	Autocontrol Implicación ego Recompensas internas Castigo	Importancia personal Valoración consciente	Congruencia Consciencia Síntesis con uno mismo	Interés Disfrute Satisfacción inherente	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro de Moreno y Martínez (2006).

En el cuadro anterior se puede apreciar el planteamiento esencial de la TAD; la conducta de una persona puede ir de no autodeterminada a plenamente autodeterminada, que en términos del proceso motivacional, se diría que va de baja motivación o desmotivada a la motivación de mayor rango, la motivación intrínseca. En el segundo renglón, el cuadro largo describe el rango de la motivación extrínseca que va de controlada a autónoma, relacionándose, a su vez, con el tercer renglón que indica el tipo de regulación, de externa a integrada. En estos aspectos se centra la aportación fundamental de la TAD, al plantear que la motivación extrínseca puede mostrar esta variación relevante de ser autónoma, que la TEC y otras teorías afines no alcanzan a distinguir, dando por sentado que sólo la motivación intrínseca podría ser autónoma o autorregulada.

En relación con la capacidad de regulación, pueden apreciarse tres conceptos que incluye la TAD, introyección, identificación e integración, que contribuyen a comprender el proceso de la motivación autónoma. En la regulación externa, la persona tiene claro que debe actuar para obtener algo (premios o estímulos positivos, o evitar un castigo o estímulo aversivo), por lo que su motivación es evidentemente controlada externamente. En el caso de la regulación introyectada, la persona tiene la sensación de que es ella quien regula su conducta, pero actúa más en función de los "debería", del propósito de sentirse merecedora de algo; el peso de la motivación sigue siendo externo (recompensas o castigos), pero en realidad no hay una identificación con la tarea o actividad, sólo es un deber que realizar. En la regulación identificada, la persona ya siente una mayor libertad y voluntad porque su conducta es más congruente con su identidad y metas personales. Hay la percepción de que la tarea o actividad tiene un locus de control interno.

La regulación integrada es el máximo grado de autonomía al que puede llegar la motivación extrínseca; en este nivel de motivación, la persona tiene pleno sentido de que su conducta es una parte integral de lo que ella es, que emana de su propio ser y sentido de vida, con pleno locus de control interno, aún cuando la actividad o tarea no le sea del todo agradable, o no sea aquello que quisiera hacer más en la vida, como sería el caso de tareas o actividades cuya base motivacional fuera plenamente intrínseca.

Desde este modelo conceptual de la motivación, se puede trascender la limitada idea de que sólo la motivación intrínseca se relaciona con el compromiso y alto desempeño laboral. De hecho, puede decirse que pocas son las personas cuya motivación sea intrínseca en el trabajo (es decir, que hacen lo que realmente les gusta o realiza como personas), lo que no significa que la actividad laboral no pueda ser efectuada bajo una motivación autónoma, en donde las personas se sientan comprometidas y se esfuercen al máximo.

De la TAD, puede desprenderse como una idea central que para desarrollar su potencial en el ámbito laboral, una persona necesita satisfacer las que pueden considerarse las tres necesidades prioritarias y universales ya mencionadas: la autonomía, el sentido de competencia y la socialización. La autonomía, en este contexto, implica para una persona sentirse dueña de sí



misma, de sus metas y objetivos, una clara apreciación de sus propios puntos de referencia para apreciar la realidad, confianza para tomar sus propias decisiones, deseo de enfrentar experiencias nuevas como detonador de sus potencialidades, entre otros aspectos. Una persona de autoridad en el ámbito laboral, provee condiciones para el desarrollo de la autonomía cuando realmente se esmera en proveer un ambiente en donde el colaborador siente el respeto por sus ideas y experiencias propias, recibe ayuda para articularlas en una nueva perspectiva individual, se le permite tomar decisiones sobre su propio trabajo, sobre sus tareas cotidianas, compartiendo la responsabilidad por los resultados. En síntesis, proveer autonomía implica facilitar procesos para que el colaborador pueda auto-regular sus acciones y responsabilizarse de ellas, más que imponerlas desde fuera por una figura de autoridad (Ilardi, Leone, Kasser y Ryan, 1993).

La necesidad por la competencia (en sentido de capacidad, no de competir con otros), se refiere a sentirse capaz o eficiente para lograr lo que uno se propone; es un sentido de autovalía sobre las propias capacidades y potencialidades que impulsan a hacer las cosas lo mejor posible, en la medida en que tienen un sentido especial para uno mismo o para aquellos con los que se relaciona la persona. El superior o jefe, provee condiciones para satisfacer esta necesidad en la medida que da retroalimentación y reconocimiento sobre el desempeño de su colaborador, permitiendo que se fortalezca la autoconfianza.

La tercer necesidad, la socialización, es el sentido de ser apreciado y estar conectado con otras personas; como ser social, la persona tiene una fuerte necesidad de aceptación y reconocimiento, que se sustenta inicialmente en el amor incondicional que debería proveer la madre, lo que permite generar sentimientos de autoestima y valía como ser humano. Una persona de autoridad provee condiciones para fortalecer este sentido cuando transmite al colaborador un sentimiento de empatía y aceptación incondicional. Una relación interpersonal basada en el respeto y la consideración, en sí mismo provee este sentido de socialización, al permitir que las personas se sientan escuchadas, atendidas, consideradas, en una palabra, aceptadas; además de que es común que los ambientes laborales sean lugares en donde se establecen lazos humanos significativos, en ocasiones profundamente afectivos entre los diferentes miembros de un grupo de trabajo.

La hipótesis central, apoyada por una amplia investigación (Deci, Connell, y Ryan, 1989; Gagne', Koestner y Zuckerman, 2000; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov y Kornazheva, 2001), es que en la medida en que se provea de un ambiente que favorezca estas necesidades humanas, se estará logrando una mayor capacidad de autodeterminación o autorregulación, mayor será el desarrollo de las potencialidades de la persona, lo que también puede redundar en un mayor compromiso y productividad.

Considerando que la TAD viene a integrar otras teorías de la motivación, especialmente las relacionadas con el ámbito organizacional, y que ha venido a contribuir de manera significativa en la comprensión del tema de la motivación, en particular del ámbito laboral, a continuación se analiza brevemente sus implicaciones en los sistemas de incentivos en la cultura organizacional, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.

## **2. Los Sistemas de Incentivos**

Muy ligado al tema de la motivación laboral está el de los incentivos, concepto desarrollado a lo largo de la historia de la administración (véase por ejemplo a George y Álvarez, 2005). Sin duda, el uso de incentivos ha tenido como idea central que alguien hará mejor su trabajo en la medida que reciba un incentivo o estímulo por realizarlo (Khon, 1993). Los incentivos son elementos importantes de la motivación del comportamiento en las organizaciones; se han usado para premiar (o castigar al no otorgarlos o reducirlos) el desempeño de los empleados. A través de los incentivos los administradores ejercen control en la organización para que los empleados actúen de acuerdo a normas establecidas y alcancen los resultados esperados y por lo tanto también son factores relevantes en la creación de condiciones que satisfagan las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencias y relación.

Apoyando la idea de que los incentivos están estrechamente ligados a la noción de control en las organizaciones, Miller (1992), plantea que existen dos grandes líneas de pensamiento al respecto. En la primera se aprecia el control organizacional como un problema mecánico de diseño de sistemas de incentivos y sanciones de manera que los empleados egoístas y desmotivados trabajarán para obtenerlos y así lograr los objetivos de la organización. Aquí se evidencia a las visiones de la tradicional administración científica y la reciente Teoría del Agente

Principal (Mitchell, 1997). En esta línea, el principal elemento de análisis está puesto en el cómo diseñar un sistema de incentivos que recompense a aquellos que actúan de manera adecuada, y sancione o castigue a aquellos que no cumplen con lo esperado por la organización. En la segunda línea de la literatura, los incentivos son vistos desde otra perspectiva; son entendidos como mecanismos para permitir la cooperación entre los trabajadores. Se trata de repensar la manera en que se entienden los incentivos, al destacar las externalidades positivas que tienen este tipo de instrumentos administrativos. Miller (1992) plantea que este grupo de autores tienen en mente que la primera tarea del administrador es una de liderazgo, de inspirar interés por cooperar, de tomar riesgos, de innovar, de ir más allá del nivel de esfuerzo que pueda suponer un análisis restringido y egoísta (ejemplo de esta visión es el texto clásico de Chester Barnard “La Función del Ejecutivo”).

Otros autores (además de los mencionados en la sección anterior) que han tenido gran influencia en lo que respecta al tema de los incentivos en la organizaciones como mecanismos de cambio de conductas, son Skinner (1974), Vroom (1964) y Lawler (1990).

Skinner es el más significativo autor del denominado neoconductismo en la psicología, que sugiere que los individuos actúan de acuerdo a estímulos reforzadores externos a los cuales están sometidos. La gente se comporta de cierta forma en la medida que se proporcionan o retiran estos refuerzos. Vroom (1964) desarrolló una teoría de la motivación tomando en consideración dos pares de conceptos: resultados de primer y segundo niveles y valencia e instrumentalidad. El primer par de conceptos se refiere a la idea de que los individuos tratan de satisfacer los resultados de primer nivel en la medida que éstos ayudan al logro de los resultados de segundo nivel. El concepto de valencia se refiere a la fuerza del afecto o deseo que tiene alguien por un resultado en particular; mientras que instrumentalidad se refiere a la percepción de las personas de cómo el logro de los resultados de primer nivel ayudan a obtener los resultados de segundo nivel (Patten, 1977). Bajo este contexto, la aportación de Vroom se refiere a que los incentivos, resultados del primer nivel, adquieren “valencia” en la medida que ayudan al logro de los resultados de segundo nivel. Esta idea es fundamental porque permite comprender el sentido de los incentivos, al asumir que muchas veces el incentivo monetario no se explica en sí mismo, sino que puede ser el instrumento para obtener algo distinto.

Por otro lado, Lawler(1990), ubica los incentivos como parte de la evolución de las organizaciones. Plantea que el enfoque tradicional o burocrático implica una noción de jerarquía donde cada miembro juega un rol específico en la organización. En este contexto, los incentivos no eran necesarios para mejorar el desempeño de la organización. Posteriormente, en la medida en que las organizaciones evolucionaron hacia una concepción más flexible, los incentivos empezaron a jugar un nuevo rol. “Los sistemas de incentivos afectan el desempeño de la organización y la conducta de los individuos principalmente por el impacto que ellos tienen en las creencias de la gente y en las expectativas respecto de cómo son y serán premiados” (Lawer, 1990: 38). Es evidente, entonces, que estos podrían favorecer o no la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

Podría considerarse que existe una tercera corriente de la literatura sobre los incentivos; en esta línea se puede encontrar a aquellos que ponen un especial hincapié en los defectos o consecuencias negativas de los incentivos. Se plantea que los incentivos no modifican la conducta de los empleados, ni tampoco mejoran el desempeño de la organización o la cooperación entre los empleados; sostienen que los principios que justifican la aplicación de incentivos no son verdaderos o no lo son del todo, y consideran que los individuos toman sus decisiones con base en otros aspectos o factores. Un ejemplo de esta literatura es el trabajo de Kohn (1992, 1993 y 2001), quien plantea que los incentivos en las organizaciones son más negativos que positivos; asume que no hay que dar por hecho que la gente necesita incentivos para hacer algo. “Mi premisa acá es que premiar a la gente para tener su obediencia no es la forma en que el mundo funciona, como muchos insisten...Podría parecer natural para nosotros, pero en la realidad refleja una ideología particular que podría ser cuestionada” (Kohn, 1993: 4). Kohn insiste en que la idea de los incentivos en las organizaciones es muy restringida debido a que no toma en cuenta otro tipo de valores que en ciertas ocasiones resultan más importantes para mejorar el desempeño de las organizaciones. Su argumento se sustenta en la idea de que la competencia (premios y castigos) no debería ser la manera favorecida de actuar en demérito de la cooperación. En la medida que se reduce la motivación de los empleados a la aplicación de incentivos, una amplia gama de otros motivadores, muchas veces menos costosos, como la amistad, la confianza, la responsabilidad, por ejemplo, son dejados de lado como mecanismos para mejorar el desempeño.



En síntesis, esta línea de literatura sobre los sistemas de incentivos cuestiona que sean fundamentales para moldear la conducta humana; en todo caso se puede decir que en algunas condiciones esta predicción se aplica, pero no en otras. En ciertas situaciones, a pesar de que se implanten incentivos, los empleados no se comprometerán a elevar la productividad o mejorar su desempeño, o, por otra parte, en condiciones de carencia o pobreza de incentivos, los colaboradores podrían desempeñarse bien, puesto que podrían existir valores o emociones que los detengan o estimulen, según el caso.

La teoría de vanguardia que se ha descrito anteriormente, la TAD (de tendencia claramente humanista), podría ayudar a explicar estas diferencias, pues ponen atención en la subjetividad del individuo, que hace referencia a la manera de percibir el mundo por cada persona, percepción que sin duda está asociada a diferentes dimensiones de la personalidad (biológica, psicológica, sociocultural e incluso espiritual). Estas características de la subjetividad marcarán el impacto que los sistemas de incentivos pueden tener sobre la motivación en el trabajo. Además, la TAD plantea una visión más amplia que la clásica dicotomía entre motivación intrínseca vs motivación extrínseca. Bajo esta visión tradicional, un sistema de incentivos puede fácilmente fallar en su propósito de mejorar el desempeño y elevar la productividad, pues da por hecho que un mismo incentivo (por ejemplo, un bono monetario) tiene el mismo impacto en las personas y en las diversas tareas laborales, cuando esto dependerá del grado de autodeterminación de cada persona y del tipo de tarea, pues según la propuesta de la TAD (Gagné y Deci, 2005), cuanto mayor sea el perfil de autodeterminación (o de autonomía) del trabajador, menos impacto tiene un incentivo de estas características; y si la tarea requiere mayor creatividad, confianza y compromiso, el incentivo tendría que ser más de tipo social, como el reconocimiento, el prestigio, etc, más que económico.

### **3. Motivación, Incentivos y Cultura Organizacional**

Según Schein la cultura es “un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas” (Schein, 1992: 174). Según Chiavenato (2005) es la manera rutinaria o tradicional de pensar y aceptar las cosas, compartida



en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa. En general este tipo de definiciones tienden a referirse a la cultura organizacional como normas formales y no escritas que orientan el comportamiento de los integrantes de la organización de manera cotidiana, dirigiendo sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Es interesante notar que este concepto de cultura puede ser limitado, ya que da por hecho que todos los miembros de la organización aceptan esas normas o patrones de conducta, sin considerar que en realidad muchas personas pueden rechazarlos y a pesar de ello "adaptarse" al ambiente de la empresa. Más aún, esta perspectiva no capta que al interior de las organizaciones es común la formación de subculturas y grupos que pueden diferir ampliamente con el *establishment*. Quizás esto se deba que las definiciones anteriores se insertan dentro de la visión del *management* americano, que suele asumir a la organización como una realidad dada, donde los sujetos involucrados asumen la realidad circundante de manera pasiva y no crítica.

En todo caso, el punto es que es necesario no perder de vista que la cultura organizacional implica el involucramiento de la subjetividad y la experiencia emocional de las personas, la creación, la transmisión y la aceptación de significados o formas simbólicas que matizan todo el tiempo la conducta y las relaciones interpersonales, así como todo proceso humano y administrativo que tiene lugar en una empresa. En este sentido, los sistemas de incentivos juegan un papel fundamental como elementos que buscan fortalecer, entre otros aspectos, la inclusión y el sentido de pertenencia de los diferentes actores dentro de la organización, que a su vez se relaciona con las necesidades psicológicas de autonomía y competencia que establece la TAD. Muy probablemente, los elementos culturales ya descritos influirán en la manera o el grado en que los incentivos impacten los factores motivacionales para lograr los resultados esperados.

En un estudio organizacional realizado por Aoki (1990), se hace un comparativo entre las empresas japonesas y las estadounidenses. Su minucioso trabajo hace patente las diferencias significativas entre ambas, especialmente en lo referente al énfasis puesto en Japón por el trabajo en equipo, los sistemas de incentivos y el manejo horizontal de la información, así como la centralización de la administración de personal. En Estados Unidos estos factores operan exactamente al contrario, es decir, se marca más el individualismo, la centralización de la

información y la descentralización de la administración de personal. El estudio muestra, entre otros puntos relevantes, el peso que tiene la cultura de la organización en la determinación de los sistemas de incentivos, en especial en la manera en que estos se orientan para favorecer el trabajo en equipo cooperativo o el individualismo competitivo. Sería interesante replantear estas discrepancias a la luz de la TAD, ya que cada cultura podría estar dando una mayor o menor importancia a la motivación extrínseca o intrínseca, así como a la satisfacción o no de las necesidades de autonomía, competencia y relación.

#### **4. Motivación, Incentivos y Aprendizaje Organizacional**

Otro tema fundamental para las organizaciones concierne al denominado Aprendizaje Organizacional que Fiol y Lyles (1985: 1) definen como “un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad”.

La función directiva descrita en muchos paradigmas gerenciales (p.e. Senge, 1998; Peters; 1982, Handy, 1995, etc.), subrayan la necesidad de fomentar el aprendizaje en las organizaciones, estableciendo condiciones apropiadas para que éste tenga lugar. Estas condiciones se determinan precisamente por la manera en que son incentivadas las conductas y actitudes para lograr que las personas aprendan. Las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se crean espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales, es decir, autonomía y competencia, como postula la TAD. Senge (1992), quizás el autor más conocido en el área del aprendizaje organizacional y dentro de la literatura de los paradigmas gerenciales, define una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir

su futuro. Es la integración de talentos y funciones (que implica relaciones o socialización, un factor fundamental del ambiente laboral positivo según la TAD), en una totalidad productiva, fomentada por los estímulos o incentivos adecuados.

Argyris y Schon (Citado en Argyris, 1999), dos de los autores pioneros en el área y considerados más dentro de los estudios académicos por su prolífico trabajo de investigación, hacen una diferencia entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo (“single loop learning”) y aprendizaje de ciclo doble (“double loop learning”). El primero hace referencia a cambios correctivos que hacen los trabajadores, con base en las premisas existentes en la organización. El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales (creatividad o innovación). McGill, Slocum y Lei (1992), hablan de aprendizaje adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. Por ejemplo, utilizar know-how para resolver un problema específico, con base en las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno. El aprendizaje adaptativo corresponde al de un solo ciclo y el generativo al de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno ¿Podría tener lugar este tipo de aprendizaje si los colaboradores no sienten autónomos y competentes, según promueve la TAD?

Tanto en la aproximación de Argyris y Schon, como en la de McGill, Slocum y Lei, el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Una organización que “aprende” tendrá que crear sistemas de incentivos orientados al aprendizaje generativo (premiar por ideas innovadoras, reconocer el esfuerzo por hacer cosas diferentes, favorecer las reuniones “brain storming”, etc.), o estará expuesta a detener su desarrollo y supervivencia. Nuevamente, aquí puede apreciarse la pertinencia de crear ambientes que favorezcan la autonomía, la competencia y las relaciones sociales.

## 5. Motivación, Incentivos y la Gestión del Conocimiento

Es evidente que, en contraste con el pasado cercano, cada vez es menos relevante el trabajo basado en la “mano de obra”, es decir, el trabajo que implica la realización de tareas rutinarias y mecánicas con la mínima participación de la iniciativa y creatividad de la persona. Ahora ha surgido lo que Charles Handy (1993) y Peter Drucker (1999) denominan el “trabajador del conocimiento”, colaboradores cuyo valor fundamental no está en lo que hacen sino en lo que saben (y que por supuesto impacta la productividad de la organización); Un colaborador de estas características posee un conocimiento específico o saber que utiliza en su quehacer cotidiano; no produce nada que sea útil en sí mismo, como un objeto o cosa física, produce conocimientos, ideas, información, que sólo serán útiles en la medida que alguien se apropie de ellos y los integre a tareas particularmente productivas. A diferencia del trabajador manual, el trabajador del conocimiento es dueño de los medios de producción, y también se ha apropiado de su puesto, en el sentido que sólo él sabe exactamente lo que debe hacer; esto implica lo que afirma la TAD, es decir, la necesidad de cubrir las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación. Por lo tanto, se identifica más con su área de especialización que con su jefe o empleador. La organización es un recurso o espacio en donde aplicar sus conocimientos; su lealtad ya no depende sólo de las típicas condiciones laborales (salario y prestaciones), ahora son más importantes las oportunidades de desarrollo. Todos estos aspectos pueden considerarse en sí mismos incentivos para el nuevo trabajador del conocimiento; la típica supervisión ya no es adecuada, pues ahora se esperaría que esta función promueva la autonomía, que genere un ambiente que fomente la motivación autónoma.

Por supuesto, tales características exigen un nuevo desafío para las organizaciones, ya que si desea ser competitiva y exitosa, requiere crear el ámbito y los incentivos adecuados para el despliegue del potencial creador de sus integrantes; la relación jefe-subordinado debe girar al de asesor-asesorado, coach-coachee, facilitador-participante, o sencillamente al de equipo efectivo, lo que implica favorecer las relaciones sociales armoniosas.

La gestión del conocimiento se orienta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. También puede entenderse como la manera en que la organización capta o registra (en archivos de computadora, en papel, o simplemente en el pensamiento de las



personas), y la manera en que hace llegar la información necesaria en el momento y lugar adecuados para brindar resultados efectivos y tangibles, así como para una adecuada toma de decisiones.

El modelo de Nonaka y de Takeuchi (1999) sobre la gestión del conocimiento, se basa en la distinción entre el conocimiento tácito y explícito y proporciona una comprensión de la creación y de la gestión del conocimiento, de una perspectiva japonesa de la cultura del negocio.

Ellos distinguen entre el conocimiento explícito que se localiza en un plano consciente, es el conocimiento documentado, por ejemplo en procedimientos, manuales, instructivos, bibliografía etc., del conocimiento tácito que existe en la mente de las personas, que se encuentra en un plano inconsciente y que se pone de manifiesto en interacciones y conversaciones, es por esto que su captura es un proceso epistemológico y ontológico ya que la mayoría de las veces los poseedores no tienen conciencia de ser portadores de conocimientos tácitos.

Los autores proponen un modelo de proceso de creación de conocimiento para entender la naturaleza dinámica de la creación del conocimiento, y para manejar tal proceso con eficacia: el Modelo SECI. El conocimiento tácito llevado a cabo por los individuos es convertido y amplificado por el espiral del conocimiento a través de: a) Sociabilización; b) Externalización; c) Combinación y d) Internalización. Evidentemente también pueden verse reflejadas aquí las necesidades de autonomía (de otro modo el colaborador podría no sentirse motivado a compartir su conocimientos), de competencia (que sin duda tendría a favorecer el dominio del conocimiento tácito) y de relación (sin cubrir esta necesidad no habría etapa de Socialización), que implica la TAD.

La creación del conocimiento es un proceso continuo de interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito. Los cuatro modos de la conversión del conocimiento interactúan en una espiral de creación del conocimiento. El espiral llega a tener una escala más grande cuando se eleva a través de los niveles de organización, y puede activar nuevos espirales de creación de conocimiento.



Por otra, parte, la gestión del conocimiento no sólo implica un cambio de enfoque sobre el papel de los colaboradores, también requiere de una manera sistemática de generar, difundir, preservar y hacer productivo el conocimiento. Al respecto: "hay una creciente convicción de que el saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia. Aún antes de que se hablara de las competencias básicas, las organizaciones inteligentes, el planeamiento estratégico, los buenos administradores valoraban la experiencia y el know how de sus empleados – es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito e incluso involuntario para gestionar el conocimiento si se desea triunfar en la economía de hoy y del mañana". (Malvicino y Serra, 2006: 4).

Un estudio realizado en México por Martínez (2006), en la industria del calzado, versó sobre las Capacidades Competitivas de esta industria, abordando en especial temas como el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Entre otros puntos importantes concluye que la toma de decisiones centralizada, la falta de autonomía de los trabajadores, la pobre formación de los trabajadores y el dualismo laboral (trabajadores de base y eventuales que difícilmente pueden comprometerse con la organización), son factores que dificultan una buena gestión del conocimiento.

### **Conclusión**

Se ha hecho una breve revisión de la Teoría de la Autodeterminación, que postula, entre otros importantes aspectos, que las personas tienen que satisfacer al menos tres necesidades psicológicas básicas: sentir autonomía en sus actividades laborales, sentirse competentes y relacionarse o socializar con las demás personas. Las organizaciones deben proveer ambientes que favorezcan la satisfacción de estas necesidades si desean un mejor desempeño y productividad de los colaboradores; en este sentido se exploró el tema de los incentivos, como medios que pueden contribuir a crear estas condiciones, siempre y cuando los superiores sean más proveedores de autonomía y reconocimiento, permitiendo mayor autodeterminación del personal; esto favorecerá una cultura de mayor participación y socialización, el aprendizaje organizacional de segundo ciclo (que de paso podría agregarse, es la base de la creatividad e

innovación) y una efectiva gestión de conocimiento a partir de que las personas se sientan más comprometidas con su trabajo y con la organización.

### Referencias bibliográficas

- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92–98.
- Aoki, M.. (1990). *La Estructura de la Economía Japonesa*. México, FCE.
- Argyris, Ch. (1999). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México, Oxford University Press.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Mc Graw-Hill. 2005.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 580 – 590.
- 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, 627–668.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne´, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (Eds.), (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society*. Harper Business, New York, 1993.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy Review*, 10.
- Gagne´, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the acceptance of organizational change: the importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843–1852.
- Gagné, M. y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- George, C. S. y Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México, Prentice-Hall.
- Handy, Ch.. (1995). *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organisations*. London, Randon House UK Limited.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789–1805.

- Kohn, A. (1992) *No Contest: The Case Against Competition*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Kohn, A. (1993) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Kohn, A. (2001). Why Incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-October, 54-63.
- Lawler, E. (1990) *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.
- Malvicino, S. y Serra, R. (2006). La Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI. *Gestión del Conocimiento*, 2. Obtenido el 15 de mayo de 2010, <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelo-intervencion-gestion-comocimiento.htm>.
- Martínez Adriana. (2006). *Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León*. México, Plaza y Valdéz.
- McGill, M.E., Slocum, J.W. y Lei, D. (1992). Management Practice in Learning Organizations. *Organizational Dynamic*, 1, 5-17.
- Miller, G. (1992). *Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy*. New York: Cambridge University Press.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Moreno, J. A. y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la Práctica Físico Deportiva. Universidad de Murcia, España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6 (2), 39-54.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora del Conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, Oxford University Press.
- Patten, T. (1977) *Pay: employee compensation and incentive plans*. New York, Free Press.
- Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York, Knopf.
- Reeve, J. (1998). Autonomy support as an interpersonal motivating style: Is it teachable? *Contemporary Educational Psychology*, 23, 312-330.
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. In C. Ames, & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13-51). New York: Academic Press.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.

Senge, Peter. (1998). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España, Garnica.

Skinner, B. (1974). *About Behaviorism*. New York, Knopf.

Smith, W. E. (1975). The effect of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation. Dissertation, Cornell University.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley.

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443–446.

