



knowsquare .

EMILIO DIZ MONJE

8 DE MARZO DE 2012

LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

CONFERENCIA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Introducción

El pasado mes de junio se celebraron en la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra las "I Jornadas de Liderazgo. Liderazgo & Motivación". Know Square ha tenido la oportunidad de acceder a lo tratado en las Jornadas, por lo que damos las gracias a la citada Escuela y, en sucesivas entregas, iremos publicándolo.

Conferencia

Se trata del primer tipo de motivación, la motivación extrínseca. Se da cuando lo que mueve son motivos exteriores que impulsan la acción desde fuera y nos mueven las consecuencias que esperamos alcanzar por el trabajo realizado. Es decir que lo que nos motiva es lo que se consigue, entendiendo el trabajo como recompensa, es el trabajo ocupacional. Es lo que tradicionalmente se conoce como la cultura del *"palo y la zanahoria"*.

El secreto de la motivación extrínseca consiste en establecer la conexión adecuada entre rendimiento y recompensa, entre lo que quieres o necesitas y lo que ofreces. Un ejemplo de esta conexión lo encontrábamos durante la Segunda Guerra Mundial en hacer saltar a los plegadores de paracaídas con los paracaídas que ellos mismos plegaban.

Veamos una serie de estudios acerca de la motivación extrínseca y veamos qué conclusiones se sacaron. Nos van a servir de base para entender este tipo de motivación y sus efectos.

En los años 50, el profesor Sam Glucksberg, Psicólogo de la Universidad de Princeton, estudió mediante un experimento qué ocurría si ante una actividad conceptual se les ofrecía una recompensa a cambio de una solución rápida. Para ello utilizó el problema de la vela, ideado por el psicólogo Karl Dunker, cuyo planteamiento no es importante en este momento, pero que requería de una solución creativa.

Glucksberg dividió al personal en dos grupos, diciéndole al primero que se trataba de establecer normas acerca del tiempo que se tardaba en resolver el problema. Al segundo grupo les ofreció incentivos, dándoles 5 dólares si se encontraban dentro del 25% más rápidos de la prueba y 20 dólares si era el más rápido.

El resultado fue sorprendente, ya que el segundo grupo tardó una media de tres minutos y medio más. Es decir que un incentivo pensado para aclarar el pensamiento y agudizar la creatividad, lo que hizo fue estrechar el enfoque y ralentizar el pensamiento, llevando al individuo a pensar en la recompensa, en vez de centrarse en la tarea.



Años más tarde, otro investigador, el profesor **Dan Ariely** del Massachusetts Institute of Technology (MIT), reunió a un grupo de estudiantes y les repartió diferentes juegos que requerían diferentes tipos de habilidades, concentración y creatividad. Les ofreció diferentes recompensas según el desempeño. Y volvió a suceder algo parecido, en las tareas que requerían solo habilidades mecánicas el rendimiento mejoraba con el incentivo, mientras que en las tareas que era necesario aplicarse intelectualmente ocurría lo contrario.

Las conclusiones que podemos sacar son que los motivadores extrínsecos a menudo no funcionan y en muchas ocasiones perjudican. Sobre todo si las tareas requieren creatividad, en las que este tipo de motivadores distraen al ejecutante provocando una disminución en el desempeño de la tarea.

“La motivación extrínseca puede reducir el rendimiento, aplastar la creatividad, potenciar los atajos y las trampas, y volverse adictivos”.

Por otro lado sabemos también que este tipo de motivadores tiene un efecto tolerancia, es decir que su efecto dura poco tiempo, que disminuye el desempeño si no hay recompensa, y en seguida va a hacer falta una recompensa mayor que la inicial.

Recordemos el ejemplo del hijo, que es un estudiante mediocre, al que le ofrecemos una bicicleta para que apruebe el curso. Al año siguiente habrá que ofrecerle al menos una moto. Y después un coche. Y después, ¿qué?...