

## **Motivación – Frustración**

### **"Las necesidades motivan la conducta."**

Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

### **"La motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades".**

El tema de motivación es uno de los más investigados en el campo del comportamiento organizacional.

Esto se debe, fundamentalmente, a que las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción como consecuencia de ese comportamiento y, si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que se conoce como **frustración**, incidiendo notablemente en la productividad y en el beneficio de la organización.

Al respecto, existen diferentes teorías, de las cuales sólo citaremos tres de ellas a modo de introducción.

Una de las más conocidas es la de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow. Esta teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde, a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

La segunda teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, con su Teoría de la Motivación-Higiene.

Herzberg, partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó investigaciones llegando a clasificar los factores en intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos o higiénicos.

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Y por último, mencionaremos la Teoría de David McClelland, en cuyo caso se enfocó, fundamentalmente, a tres necesidades: LOGRO o REALIZACIÓN, PODER y AFILIACIÓN.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad del logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Las necesidades de afiliación y poder, en cambio, tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

Hasta aquí se han analizado las diferentes teorías que originan la motivación de los seres humanos dentro de las organizaciones.

Pero qué pasa cuando a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, no llega a lograr la satisfacción deseada? Cuando ello ocurre se presentan un conjunto de sentimientos y síntomas conocidos con el nombre de FRUSTRACIÓN.

### **Definición de Frustración**

Estado de aquel que esta sometido a una situación insoluble, se ve privado de la satisfacción de un deseo defraudado en sus expectativas de recompensa o bloqueado en su acción.

Sentimiento que fluye cuando no consigues alcanzar el objetivo que te has propuesto y por el que has luchado. Se siente ansiedad, rabia, depresión, angustia, ira. Sentimientos y pensamientos autodestructivos para el sujeto.

### **Causas de la frustración: Procesos frustrativos**

- **Frustración por barrera.** Un obstáculo nos impide obtener el objetivo.

- **Frustración por incompatibilidad de dos objetivos positivos.** Tenemos la posibilidad de alcanzar dos objetivos pero no podemos porque son incompatibles entre sí.
- **Frustración por conflicto evitación-evitación.** Debemos evitar dos situaciones negativas. Suele provocar huida o abandono.
- **Frustración por conflicto aproximación-evitación.** Nos encontramos indecisos ante una situación que provoca resultados positivos y negativos en igual medida, lo que nos produce ansiedad.

#### **Consecuencias de la frustración**

- Agresividad
- Regresión y comportamiento infantil
- Tristeza y depresión
- Introversión

#### **Origen de la frustración en el trabajo**

- Eliminar arbitrariamente objetos deseables.
- Impedir a los individuos que completen un trabajo.
- Inducir en los sujetos sentimientos de fracaso y la desconfianza hacia sus propias capacidades.
- Refrenar desde el exterior la expresión de los impulsos del individuo y la afirmación de su propia personalidad.
- Fomentar las discrepancias entre los deseos y las posibilidades de satisfacerlos.
- Implantar un liderazgo insatisfactorio.

#### **Evitar la Frustración**

- Identificar el origen (analizar la causa según los procesos frustrativos)
- Buscar objetivos alternativos

Una persona frustrada puede reaccionar de diferente manera; puede emitir una conducta constructiva o una conducta defensiva, puede desahogar la frustración o reservarla; pero siempre se verá afectado él mismo y su entorno.

#### **Conducta Constructiva**

Cuando una persona incapaz de satisfacer una necesidad, luego del esfuerzo de conductas desplegado, se da cuenta de su realidad, la asume y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, porque reconoce que el "fracaso" es sólo el resultado de su acción incorrecta o de una variable fuera de su control; entonces, está presentando una conducta constructiva que le permitirá aprender de esta experiencia aparentemente negativa, para obtener mejores resultados en el futuro.

#### **Conducta Defensiva**

Todas las personas experimentamos frustraciones, y una característica propia de la naturaleza de nuestra mente, cuando no adoptamos una conducta constructiva, es defendernos automáticamente de la sensación de fracaso, utilizando alguna de las distintas formas de conducta defensiva. Es una manera típica de resolver alguna dificultad, sin sentirnos mal con nosotros mismos.

A continuación se presentan sendas tablas que resumen la explicación de algunas **conductas defensivas y evasivas típicas**:

<b>MECANISMOS DE DEFENSA</b>	
<b>Racionalización</b>	<i>Formula excusas ante un fallo atribuyendo la razón del fracaso a otras personas o situaciones ajenas al propio sujeto.</i>
<b>Sublimación</b>	<i>Sublima sus necesidades insatisfechas transformando sus impulsos en una acción gratificadora y socialmente positiva.</i>
<b>Supercompensación</b>	<i>Substituye con una meta alcanzable, aquellas inalcanzables; suplantando lo difícil o imposible de lograr por algo más fácil de obtener, pero menos satisfactorio.</i>
<b>Negación</b>	<i>Niega haber deseado aquello que no pudo alcanzar.</i>
<b>Proyección</b>	<i>Atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos.</i>
<b>Desplazamiento</b>	<i>Se agrede a aquello o aquellos más débiles o que están más a la mano, cuando no se puede descargar la frustración contra aquellos a quienes culpamos de nuestros fracasos.</i>
<b>Identificación</b>	<i>Se hacen propios los éxitos de otros, a quienes convertimos en nuestros ídolos y en el objeto de nuestra admiración desmedida, sin hacer nada por alcanzar éxitos propios.</i>

<b>MECANISMOS DE EVASIÓN</b>	
<b>Aislamiento</b>	<i>Ceder, alejarse física o psicológicamente de aquello que nos resulta desagradable o que tememos nos pueda causar una frustración, evitando muchas experiencias gratas.</i>
<b>Fantasías</b>	<i>Soñar despierto con lograr el éxito y alcanzar todas nuestras metas, todo lo deseado, pero sin hacer nada por lograrlo efectivamente. Algunos hablan como si realmente las cosas sucedieran, mintiendo a los demás y a sí mismos.</i>
<b>Regresión</b>	<i>El individuo vuelve a una conducta infantil o adolescente, como resultado de alguna frustración, refugiándose en periodos anteriores de su vida donde los problemas no existían y todo era feliz y placentero.</i>
<b>Represión</b>	<i>Cualquier pensamiento desagradable o riesgoso se pone fuera de la mente se "olvida activamente". Por lo general se reprimen manifestaciones asociadas con sentimientos de culpabilidad.</i>

Siempre que sea posible hay que investigar las causas de la conducta defensiva, es decir, el motivo de frustración. Sin embargo, es conveniente dejar que se libere la presión a través de estos medios, porque son una válvula de seguridad para la salud mental del sujeto, que luego deberá enfrentar su propia realidad.

### **OTRAS REACCIONES**

Toda **frustración** (especialmente en las organizaciones productivas) se convierte en **agresión** o bien en **depresión**. Esto trae como consecuencia diferentes reacciones o conductas típicas, además de las ya mencionadas que se enuncian en el siguiente diagrama:

Si **no se supera la frustración de manera constructiva o defensiva** (mediante la utilización de un mecanismo de ajuste psicológico temporal), se puede reflejar en **actitudes o conductas destructivas**, que se **manifiestan en agresión**, dentro o fuera del entorno laboral, o en **depresión** que se manifiesta también en fenómenos destructivos, que afectan al propio individuo o a la vitalidad organizacional.

El ser humano frustrado no es productivo, por lo tanto conviene prevenir y evitar la insatisfacción de las necesidades motivacionales humanas, hasta donde sea posible; o bien educar para que el hombre aprenda a lidiar con sus frustraciones, aceptando la frustración como tal, tomando conciencia de la experiencia vivida y fortaleciendo su "yo" para obtener un mínimo de desequilibrio psicoafectivo (el mínimo daño a su autoestima) derivado de los sentimientos frustrantes.

