TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Dr. C. Vladimir Vega Falcón[1]

[1] Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM)

RESUMEN

En la presente monografía se expone el concepto de motivación, diferenciándolo del de satisfacción. En la misma se caracteriza brevemente al modelo básico de la motivación y al ciclo motivacional, así como a las principales teorías de la motivación, tanto las primeras como las contemporáneas. Se logra sintetizar los principales aportes de las principales teorías y etapas sobre la motivación, además de reflejarse en forma de tabla las principales características de dichas teorías.

Palabras claves: motivación, satisfacción, ciclo motivacional, teorías de la motivación

DESARROLO

1.1 Concepto de motivación

La **motivación** está relacionada con la explicación de la conducta humana. El ser humano necesita estar motivado tanto en lo individual como en su convivencia organizacional. La motivación no es más que la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas individuales u organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer necesidades propias o de la organización, por lo cual es un estado interno que induce a algo.

Como puede interpretarse, la motivación está condicionada por la presencia de una necesidad y se relaciona con una conducta autodirigida hacia metas valoradas como importantes.

De acuerdo con Solana[2], la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Por su parte, Stoner[3], la define como: "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

En concordancia con Koontz[4]: "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

---

[2] Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.

[3] Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración. 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484.

[4] Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501.

Este autor considera que decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Estos tres autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Según Ramos del Bosque[5], la motivación es la fuerza interna que hace que la gente actúe, se desempeñe y desee hacer algo. Consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción.

Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas personales o de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. En la mayoría de las definiciones de este concepto, se pueden apreciar elementos comunes, entre los que se destacan: el esfuerzo y energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento; la presencia de necesidades o carencias, que trastornan el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas; los deseos o impulsos, originados por dichas necesidades; así como las metas, hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades antes citadas.

Con bastante frecuencia se confunden los términos motivación y satisfacción por lo que debe resaltarse que la **motivación** es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta; mientras que la **satisfacción** es el gusto experimentado cuando se alcanza o logra el deseo. Por lo anteriormente planteado la motivación debe ser considerada anterior al resultado mientras que la satisfacción es posterior al resultado, lo cual es generalmente aceptado por los autores del tema.

La **satisfacción** en su ámbito más común, es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado.

---

[5] Victor M. Ramos del Bosque. “Liderazgo”.
http://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso_lidereazgo.ppt

De acuerdo con la Enciclopedia Libre Wikipedia[6], la satisfacción en su ámbito más general es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

No se debe confundir la satisfacción con la felicidad, aunque sí es necesario estar satisfechos para poder entender qué es la felicidad plena. La insatisfacción produce inquietud y/o sufrimiento. No obstante, dado que la naturaleza del cerebro y la prioridad de la mente es la de establecer caminos sinápticos que consuman lo menos posible, el hombre siempre tenderá a ir buscando mejores maneras de estar satisfechos, por lo que en su naturaleza está estar constantemente inquieto y en constante expectativa de peligro por perder la poca o mucha satisfacción que esté experimentando en su presente, comprometiendo de esta manera el grado de felicidad final que se obtiene.

La falta de estímulo por lo cual moverse, actuar y pensar, procedentes de la satisfacción plena, solo aumenta el grado de inquietud por conservar ese estado de consumo mínimo el mayor tiempo posible. Cuando la parte racional ha registrado por varias veces el ciclo satisfacción - estado de plenitud y marca el objetivo de conseguir ese estado de forma indefinida con el mínimo esfuerzo posible. Es entonces cuando se necesitará de la consecución del estímulo adecuado para activar la motivación que permitirá emplear la energía para moverse. En ocasiones la parte racional puede entrar en conflicto: si se emplea energía se pierde el estado preferente; pero se puede obtener aún más opciones para sostener dicho estado, si se actúa. Cuando ese ciclo se ha realizado por muchas veces, se puede entrar en un estado de apatía, pues la parte racional puede llegar a la conclusión de que el esfuerzo invertido no merece la pena, sobre todo si se ha fracasado muchas veces o cuando la persona se ha acostumbrado a que alguien se moleste por ella y en un momento dado ya no la tiene a mano, o no lo logra convencer.

No obstante, la mente que se retroalimenta con el beneficio ajeno establece una excepción a esta regla; a eso lo suele llamarse amor, y por conclusión, se establece que el amor es necesario para entender y sostener la felicidad plena.

---

[6] Obtenido de "http://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n"

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para Yagosesky[7], la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad, por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

Motivar a alguien, en sentido general, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. Si se medita sobre el comportamiento en la vida íntima, es posible darse cuenta de la preferencia y accionamiento por el que las personas están motivadas, ese algo que los impulsa, que los compromete, pues eso mismo ocurre día a día en la vida laboral, dentro de cualquier organización empresarial existente.

La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización, de lo contrario existiría una peligrosa discrepancia de

[7] Renny Yagosesky, destacado líder de la autoayuda y la superación personal en Venezuela. Cuenta con más de 20 años de experiencia como investigador, conferencista y docente de temas de psicología y gerencia. Ver en http://www.laexcelencia.com

intereses. La motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado.**

   Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2. **El comportamiento es motivado.**

   En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

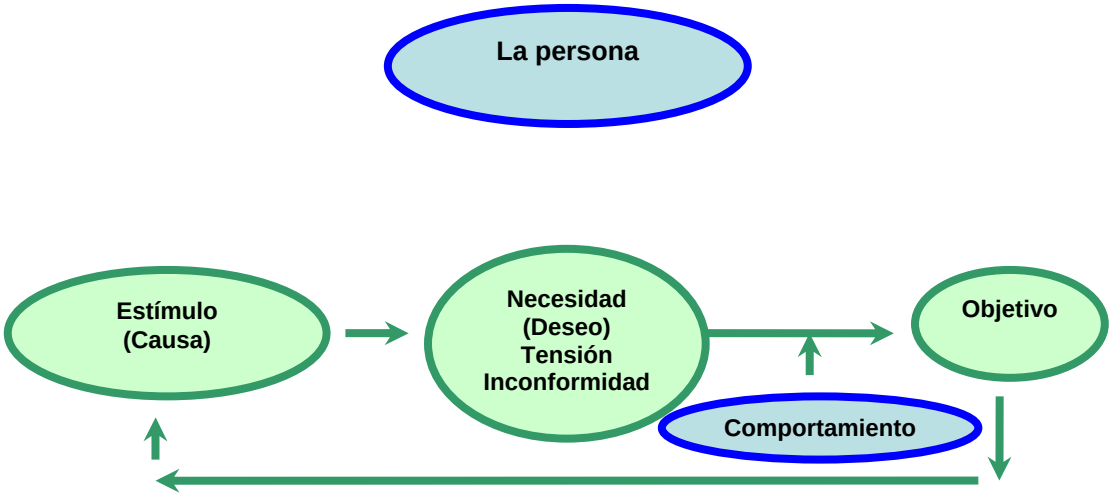
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.**

   En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad, siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

En la **Figura 1,** se muestra un modelo básico de la motivación, que en sentido general es el mismo para todas las personas.

Figura 1: Modelo básico de la motivación.



Fuente: elaboración propia.

La persona

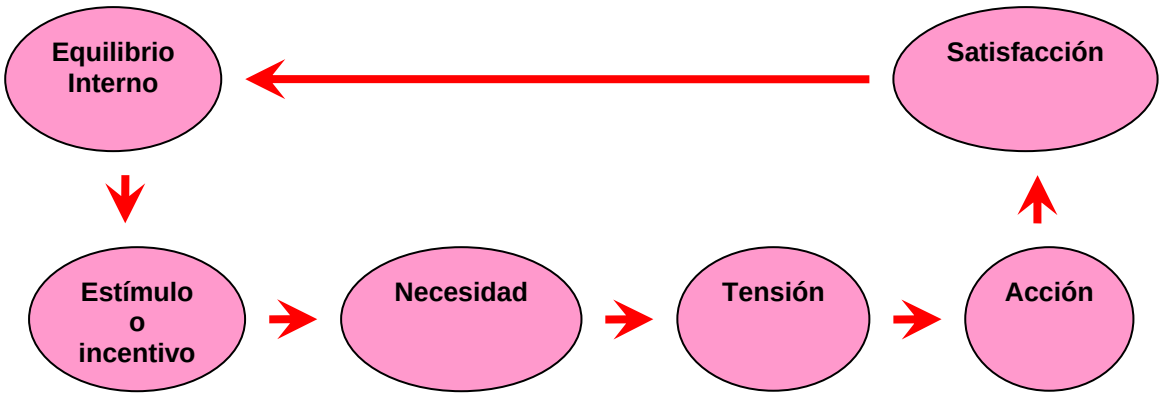
Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo logrará satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de

adaptación al ambiente. La **Figura 2**, que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Figura 2: Etapas del ciclo motivacional.



Fuente: elaboración propia.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación, es decir, transferencia hacia otro objeto, persona o situación.

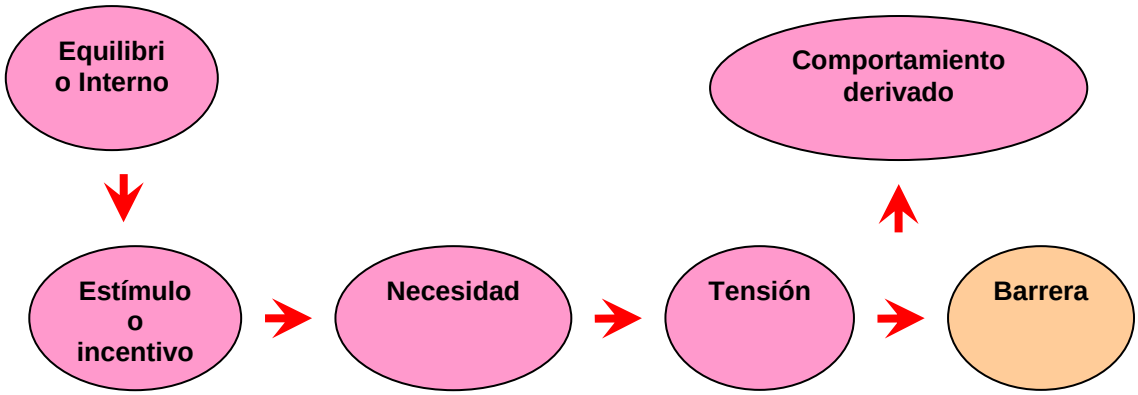
Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, entre otras).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La **Figura 3**, indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación

puede ser que en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Figura 3: Ciclo laboral con frustración o compensación.



Fuente: elaboración propia.

1.2 Primeras teorías de la motivación

Realmente las teorías de la motivación son relativamente nuevas, ya que no es hasta la segunda mitad del siglo XX, que se profundiza verdaderamente en este aspecto, continuándose en la actualidad con las investigaciones sobre el tema. Entre las **primeras teorías de la motivación** se encuentran:

- **Teoría de las necesidades de Maslow.**
- **Teoría X y Teoría Y.**
- **Motivación-Higiene.**

<u>Teoría de las necesidades de Maslow</u>:

El psicólogo humanista estadounidense Maslow[8], diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

[8] Abraham Maslow (01/04/1908-08/06/1970). Considerado el iniciador de la tercera fuerza de la psicología: la psicología humanista (las otras dos fuerzas son el psicoanálisis –Freud- y el conductismo –Watson-). Profesor de *Brooklyn Collage* (1937-1951) y de *Brandeis University* (1951-1961).

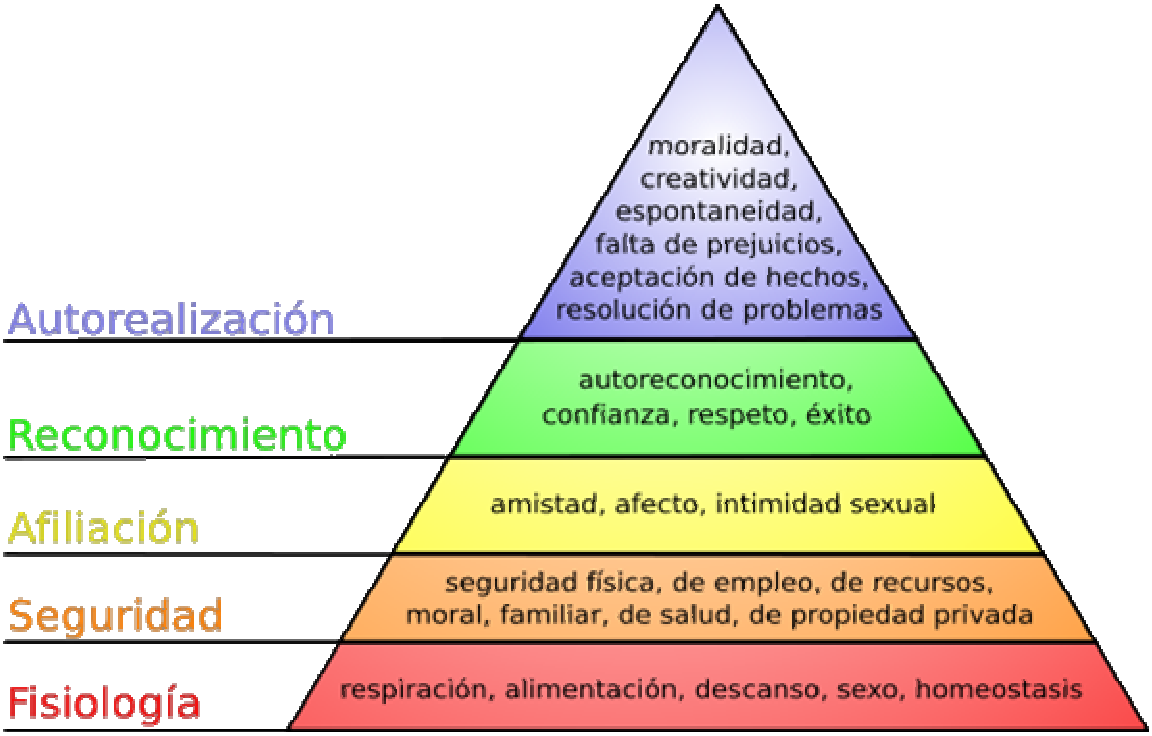
Esta jerarquía motivacional es una teoría psicológica propuesta creada por Maslow en su trabajo de 1943 "*Una teoría sobre la motivación humana*", posteriormente ampliada. Maslow, formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades se describe como una pirámide que consta de 5 niveles (Ver **Figura 4**): los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit; el nivel superior se le denomina necesidad del ser. «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua». La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Cada nivel de la pirámide tiene un contenido bien definido, tal como se describe a continuación:

- **Necesidades Fisiológicas:** se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- **Necesidades de Seguridad:** vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
- **Necesidades de Pertenencia (Sociales):** necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- **Necesidades de Estima:** necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.
- **Necesidades de Autorrealización:** se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Figura 4: Pirámide de Maslow.



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.

Pueden señalarse diversas características presentes en esta teoría:

- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior, no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

- Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.
- El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
- Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
- Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

Maslow, definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más elementales o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la auto-realización que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Este autor, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (las cuales están presentes en muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas:

- Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.
- Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en un sentido general de la palabra.

Es de destacar que esta teoría tiene también sus detractores, como ocurre con casi todas las teorías, en este caso los mismos plantean algunos elementos en contra de los argumentos de Maslow, tales como:

- Faltan evidencias empíricas que corroboren la teoría. (considera que la pirámide de necesidades es innata y rígida).
- Los cinco tipos de necesidades no han sido aceptadas como esquema válido único (sobre todo por las diferencias culturales).
- Asume que todas las personas son iguales desconociendo que puede existir una necesidad para alguien que para otra persona no lo sea.

- La forma de progresar en la pirámide no sigue un patrón estricto en la práctica.
- Hay necesidades que aunque estén satisfechas, generan deseos de mejorarlas (las necesidades son siempre crecientes).
- No es práctico ya que enfoca el desenvolvimiento de las personas, pero no considera la incentivación por la organización.

Teoría X y Teoría Y:

McGregor[9] desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960), las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

Teoría X:

1. **El ser humano** ordinario siente una **repugnancia intrínseca hacia el trabajo** y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de **las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza**, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, **tiene relativamente poca ambición** y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. **Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar**.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, **el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo** en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las **compensaciones asociadas con su logro**.

---

[9] Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

4. El ser humano ordinario **se habitúa a buscar responsabilidades**. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La **capacidad de desarrollar** en grado relativamente alto la **imaginación, el ingenio y la capacidad creadora** para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

En la actualidad ¿qué teoría es más acertada?

Aunque la **Teoría X**, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar **obsoleta**.

McGregor propone la adopción de la **Teoría Y** para aumentar la motivación de los empleados.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad[10].

Las premisas del enfoque motivacional de administración participativa en la variante de McGregor o Teoría Y, pueden resumirse en:

1. La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva --dinero, materiales, equipos, gente-- en beneficio de los fines económicos (esta es la única premisa que se mantiene en común con la teoría X tayloriana).
2. La gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria de las necesidades de la organización, en todo caso se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización, todo eso está latente en la gente.
4. La tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación de suerte que la gente pueda alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

[10] Los círculos de calidad son una herramienta que le permite a la administración dar participación a los empleados, de todos los niveles, y que le da la posibilidad de trabajar ininterrumpidamente por la calidad cuando cree en el concepto de "calidad total".

En la **Tabla 2,** se muestra una breve comparación entre los supuestos directivos según la Teoría X y la Teoría Y.

Tabla 2: Supuestos directivos de McGregor.

Teoría X	Teoría Y
El poder proviene de la posición.	El poder es concedido por el grupo.
El hombre es por naturaleza perezoso e indigno de confianza.	El hombre puede dirigirse a sí mismo y ser creativo, si se le motiva convenientemente.
Las políticas, objetivos y metas las determina el jefe.	Las políticas, objetivos y metas están abiertas a discusión.
El directivo se orienta principalmente a la tarea.	El directivo se orienta principalmente a la persona.

Fuente: Ramos del Bosque. "Liderazgo". Consultado en: http://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso_lidereazgo.ppt.

Motivación-Higiene:

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Herzberg[11], el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la

[11] Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene. La publicación en 1975 de su obra "*One More Time, How Do You Motivate Employees?*" (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?) logró vender más de un millón de ejemplares y continúa siendo uno de los libros de referencia más solicitados en la *Harvard Business Review*

presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

A los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. Estos son:

Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- La realización personal o logro.
- El trabajo en sí.
- El progreso o ascenso.

Factores de higiene (extrínsecos)

- Política de la empresa.
- Administración.
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados).
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Status.
- El salario.
- Seguridad en el puesto.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente en cualquier tipo de organización empresarial.

Debe tenerse en cuenta que la motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna. En ocasiones pueden existir elementos que ocasionen un giro de unos 180 grados, pasándose de un estado de motivación a su estado opuesto.

Algunas sugerencias para los directivos que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente son:

- Estimular a las personas para que acepten responsabilidades.
- Comunicarles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompensar los resultados de trabajo (no únicamente con dinero).
- Interiorizar que la forma en que los subordinados realicen su trabajo no es lo más importante, sino sus resultados.
- Delegar la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
- Incitar a que se expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Permitir, como regla, que los subordinados respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confiar (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delegar autoridad.
- Realzar el contenido de cada tarea.
- Tener la certeza que los subordinados han comprendido bien la tarea.
- Crear las condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender.
- Permitir y estimular la participación en cursos de adiestramiento.
- Valorar correctamente la capacidad de cada persona.

1.3 Teorías contemporáneas de la motivación

Entre las teorías contemporáneas de la motivación se encuentran las siguientes:

- **Teoría de las tres necesidades.**
- **Teoría del establecimiento de metas.**
- **Teoría del reforzamiento.**
- **Teoría de la equidad.**
- **Teoría de las expectativas.**

<u>Teoría de las tres necesidades</u>:

El concepto de la teoría de las necesidades fue difundida por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Proyectada sobre la base del trabajo de Murray (1938), McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede

deberse a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

- **Necesidad de logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar. Es el grado al cual una persona desea ejecutar tareas difíciles y desafiadoras en un de alto nivel.

Las personas que tengan bien marcada esta necesidad, requieren ser exitosos y que además reciban retroalimentación positiva con frecuencia. Además, generalmente les agrada trabajar individualmente o acompañados de otras personas da alto rendimiento. McClelland, considera que estas personas son efectivos líderes, aunque pueden tener propensiones a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

- **Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento. Es típica en la gente que le se deleita con estar a cargo como responsable, agrupándose en dos tipos: poder personal y poder institucional. Aquellos con una alta necesidad de poder personal desean dirigir e influenciar a otras personas. Una alta necesidad de poder institucional significa que a estas personas les gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización. Los individuos de alto poder se complacen de la competencia. Mientras que estas personas atraen a esta gente a los roles de dirección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente, necesarias. Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden a ser más eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

- **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración. Significa que la gente busca satisfactorias relaciones interpersonales con otras. Algunas características de estas personas vienen dadas por el deseo de gustar y ser aceptada por los demás, brindando gran importancia a la interacción personal. Es común que tiendan a conformarse con las normas de su grupo de trabajo. Prefieren la cooperación sobre la competición.

Obviamente, se desempeñan bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

Habitualmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural de las personas y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad.

La importancia de las diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

Teoría del establecimiento de metas:

La teoría del establecimiento de metas u objetivos formulada en el contexto organizacional por Locke[12] (1968), reconoce un papel motivacional central en las intenciones de los sujetos a la hora de realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con al realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo formulado por Locke, trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

La tesis central afirma que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación empírica a partir del modelo ha permitido formular una serie de conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

Primero, se ha puesto de manifiesto que el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, además, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Esta participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

En las investigaciones realizadas se ha venido a señalar también que los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

[12] Edwin Locke. Profesor Emérito de Liderazgo y Motivación de la Universidad de Maryland.

Ahora bien, por lo que se refiere a este punto los resultados son menos concluyentes. Otros autores han señalado que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, pueden tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución.

La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral ha intentado recientemente determinar algunos aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto. Es necesario un mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, expectativas e intenciones con el fin de determinar más adecuadamente sus efectos motivacionales sobre el comportamiento humano.

Teoría del reforzamiento:

Su máximo representante es Skinner[13], y explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida.

De acuerdo con Boeree[14], el sistema de Skinner al completo está basado en el condicionamiento operante. El organismo está en proceso de "operar" sobre el ambiente, lo que en términos populares significa que está irrumpiendo constantemente; haciendo lo que hace. Durante esta "operatividad", el organismo se encuentra con un determinado tipo de estímulos, llamado **estímulo reforzador**, o simplemente reforzador. Este estímulo especial tiene el efecto de incrementar el operante (esto es; el comportamiento que ocurre inmediatamente después del reforzador). Esto es el condicionamiento operante: el comportamiento es seguido de una consecuencia, y la naturaleza de la consecuencia modifica la tendencia del organismo a repetir el comportamiento en el futuro."

Este autor nos pide que nos imaginemos a una rata en una caja. Esta es una caja especial (llamada, de hecho, "la caja de Skinner") que tiene un pedal o barra en una pared que cuando se presiona, pone en marcha un mecanismo que libera una bolita de comida. La rata corre alrededor de la caja, haciendo lo que las ratas hacen, cuando "sin querer" pisa la barra y ¡presto!, la bolita de comida cae en la caja. Lo operante es el comportamiento inmediatamente precedente al reforzador (la bolita de comida). Prácticamente de inmediato, la rata se retira del pedal con sus bolitas de comida a una esquina de la caja.

[13] Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), psicólogo de profesión.
[14] C. George Boree, 1998. Ver en: http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/skinner.htm

Un comportamiento seguido de un estímulo reforzador provoca una probabilidad incrementada de ese comportamiento en el futuro.

¿Qué ocurre si no le volvemos a dar más bolitas a la rata? Aparentemente no es tonta y después de varios intentos infructuosos, se abstendrá de pisar el pedal. A esto se le llama **extinción** del condicionamiento operante.

Un comportamiento que ya no esté seguido de un estímulo reforzador provoca una probabilidad decreciente de que ese comportamiento no vuelva a ocurrir en el futuro.

Ahora, si volvemos a poner en marcha la máquina de manera que el presionar la barra, la rata consiga el alimento de nuevo, el comportamiento de pisar el pedal surgirá de nuevo, mucho más rápidamente que al principio del experimento, cuando la rata tuvo que aprender el mismo por primera vez. Esto es porque la vuelta del reforzador toma lugar en un contexto histórico, retroactivándose hasta la primera vez que la rata fue reforzada al pisar el pedal.

Esquemas de refuerzo

A Skinner le gusta decir que llegó a sus diversos descubrimientos de forma accidental (operativamente). Por ejemplo, menciona que estaba "bajo de provisiones" de bolitas de comida, de manera que él mismo tuvo que hacerlas; una tarea tediosa y lenta. De manera que tuvo que reducir el número de refuerzos que les daba a sus ratas para cualquiera que fuera el comportamiento que estaba intentando condicionar. Así que, las ratas mantuvieron un comportamiento constante e invariable, ni más ni menos entre otras cosas, debido a estas circunstancias. Así fue como este investigador descubrió los **esquemas de refuerzo**.

El **refuerzo continuo** es el escenario original: cada vez que la rata comete el comportamiento (como pisar el pedal), consigue una bolita de comida.

El **programa de frecuencia fija** fue el primero que descubrió Skinner: si, digamos, la rata pisa tres veces el pedal, consigue comida. O cinco. O veinte. O "x" veces. Existe una frecuencia fija entre los comportamientos y los refuerzos: 3 a 1; 5 a 1; 20 a 1, etc. Es como una "tasa por pieza" en la producción industrial de ropa: cobras más mientras más camisetas hagas.

El **programa de intervalo fijo** utiliza un artilugio para medir el tiempo. Si la rata presiona el pedal por lo menos una vez en un período de tiempo particular (por ejemplo 20 segundos), entonces consigue una bolita de comida. Si falla en llevar a cabo esta acción, no consigue la bolita. Pero, ¡aunque pise 100 veces el pedal dentro de ese margen de tiempo, no conseguirá más de una bolita! En el experimento pasa una cosa

curiosa si la rata tiende a llevar el “paso”: bajan la frecuencia de su comportamiento justo antes del refuerzo y aceleran la frecuencia cuando el tiempo está a punto de terminar.

Skinner, también habló de los programas variables. Una frecuencia variable significa que podemos cambiar la “x” cada vez; primero presiona tres veces para conseguir una bolita, luego 10, luego 1, luego 7 y así sucesivamente. El intervalo variable significa que mantenemos cambiante ese período; primero 20 segundos, luego 5; luego 35 y así sucesivamente.

Siguiendo con el programa de intervalos variables, Skinner también observó en ambos casos que las ratas no mantenían más la frecuencia, ya que no podían establecer el “ritmo” por mucho tiempo más entre el comportamiento y la recompensa. Más interesantemente, estos programas eran muy resistentes a la extinción. Si nos detenemos a pensarlo, verdaderamente tiene sentido. Si no hemos recibido una recompensa por un tiempo, bueno, es muy probable que estemos en un intervalo o tasa “errónea”… ¡sólo una vez más sobre el pedal; Quizás ésta sea la definitiva!

De acuerdo con Skinner, este es el mecanismo del juego. Quizás no ganemos con demasiada frecuencia, pero nunca sabemos cuando ganaremos otra vez. Puede que sea la inmediatamente siguiente, y si no lanzamos los dados o jugamos otra mano o apostamos a ese número concreto, ¡perderemos el premio del siglo!

Modelado

Una cuestión que Skinner tuvo que manejar es la manera en que llegamos a fuentes más complejas de comportamientos. Respondió a esto con la idea del **modelado**, o “el método de aproximaciones sucesivas”. Básicamente, consiste en primer lugar en reforzar un comportamiento solo vagamente similar al deseado. Una vez que está establecido, buscamos otras variaciones que aparecen como muy cercanas a lo que queremos y así sucesivamente hasta lograr que el animal muestre un comportamiento que nunca se habría dado en la vida ordinaria. Skinner y sus estudiantes han tenido bastante éxito en enseñar a animales a hacer algunas cosas extraordinarias. Mi favorita es aquella de ¡enseñar a las palomas a tirar los bolos!

Una vez utilicé el modelado en una de mis hijas. Tenía tres o cuatro años y tenía miedo de tirarse por un tobogán en particular. De manera que la cargué, la puse en el extremo inferior del tobogán y le pregunté si podía saltar al suelo. Por supuesto lo hizo y me mostré muy orgulloso. Luego la cargué de nuevo y la situé un pie más arriba; le pregunté si estaba bien y le dije que se impulsara y se dejara caer y luego saltara. Hasta

aquí todo bien. Repetí este acto una y otra vez, cada vez más alto en el tobogán, no sin cierto miedo cuando me apartaba de ella. Eventualmente, pudo tirarse desde la parte más alta y saltar al final. Desdichadamente, todavía no podía subir por las escaleritas hasta arriba, de manera que fui un padre muy ocupado durante un tiempo.

Este es el mismo método que se utiliza en la terapia llamada **desensibilización sistemática**, inventada por otro conductista: Wolpe[15]. Una persona con una fobia (por ejemplo a las arañas) se le pedirá que se sitúe en 10 escenarios con arañas y diferentes grados de pánico. El primero será un escenario muy suave (como ver a una araña pequeña a lo lejos a través de una ventana). El segundo será un poquito más amenazador y así sucesivamente hasta que el número 10 presentará algo extremadamente terrorífico (por ejemplo, ¡una tarántula corriéndote por la cara mientras conduces tu coche a mil kilómetros por hora! El terapeuta luego le enseñará cómo relajar sus músculos, lo cual es incompatible con la ansiedad). Después de practicar esto por unos pocos días, vuelves al terapeuta y ambos viajan a través de los escenarios uno a uno, asegurándose de que estás relajado, volviendo atrás si es necesario, hasta que finalmente puedas imaginar la tarántula sin sentir tensión.

Más allá de estos sencillos ejemplos, el modelado también se ocupa de comportamientos más complejos. Por ejemplo, uno no se vuelve un cirujano cerebral por solo adentrarse en un quirófano, cortar la cabeza de alguien, extirpar exitosamente un tumor y ser remunerado con una buena cantidad de dinero. Más bien, estás moldeado sensiblemente por tu ambiente para disfrutar ciertas cosas; ir bien en la escuela; tomar algunas clases de biología; quizás ver alguna película de médicos; hacer una visita al hospital; entrar en la escuela de medicina; ser animado por alguien para que escojas la neurocirugía como especialidad y demás. Esto es además algo que tus padres cuidadosamente harán, como la rata en la caja, pero mejor, en tanto esto es menos intencionado.

Teoría de le equidad:

Su máximo representante es Adams[16]. Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma

[15] Joseph Wolpe (1915 – 1997), nacido en la ciudad sudafricana de Johannesburgo. Se le conoce como uno de los padres de la terapia de la conducta. Después de sus trabajos pioneros en su país natal, Wolpe fue profesor de psiquiatría en la *Temple University Medical School* entre 1965 y 1988. Luego se mudó a la ciudad de Los Ángeles donde ejerció la docencia en la UCLA y la Universidad Pepperdine. Llegó a nacionalizarse estadounidense.

[16] Stacey Adams

la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes. En este aspecto Adams plantea: "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas". Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Se tiene en cuenta que las personas son diferentes, así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto. Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Richard A. Cosier y Dan R. Dalton en "*Equity Theory and Time*" señalaron al respecto: "… las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos".

Teoría de las expectativas:

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Vroom[17], y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Lyman Poster y por Edwards Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: **Valencia, Expectativa y Medios**.

Valencia: es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa: es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios: es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

Motivación = V x E x M

[17] Victor Vroom (09/08/1932), natural de Canadá (Montreal) y profesor de la Escuela de Negocios en la *Yale School of Management*.

La **Valencia**, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

A la **Expectativa**, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los **Medios**, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

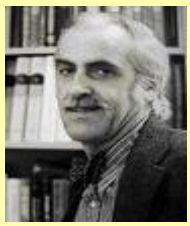
El fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
2. Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

En la **Tabla 3**, se muestra una recopilación de las principales teorías abordadas.

Tabla 3: Recopilación de diversas teorías sobre la motivación.

Teoría	Representante	Esencia
Teoría de las necesidades	Abraham Maslow	Describe a través de una pirámide de 5 niveles las jerarquías de las necesidades de las personas, en la cual las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Teoría X **Teoría Y**	Douglas McGregor 	Describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
Teoría Motivación-Higiene	Frederick Irving Herzberg 	Se basa en dos factores: los Factores de Higiene que son los que eliminan la insatisfacción laboral, pero no motivan y los Factores de Motivación que son los que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación.
Teoría de las tres necesidades	David McClelland 	La motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.
Teoría del Reforzamiento	Burrhus Frederic Skinner 	Explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico.

Teoría del establecimiento de metas	Edwin Locke	Reconoce un papel motivacional central en las intenciones de los sujetos a la hora de realizar una tarea. Considera que son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con al realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo formulado por Locke trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.
Teoría de la equidad	Stacey Adams	Se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.
Teoría de las expectativas	Victor Vroom	Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La **motivación** es la fuerza interna que hace que la gente actúe, se desempeñe y desee hacer algo. Consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta; mientras que la satisfacción es el gusto experimentado cuando se alcanza o logra el deseo. Por lo anteriormente planteado la motivación debe ser considerada anterior al resultado mientras que la satisfacción es posterior al resultado.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

El comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad, siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que la misma ya no causa tensión que venía causando anteriormente.

Entre los primeros aportes a la teoría de la motivación debe situarse al realizado por Maslow, quien definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más elementales o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. Así mismo, McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados, la cual es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos. Luego otros autores continuaron transitando por el complejo mundo de la motivación, tal como se ha señalado en la presente monografía, dando aportes muy importantes en el mundo empresarial de hoy.

Bibliografía

1. Jorge Acosta et. al. (2001). Recursos humanos en empresas de turismo y hosteleria. Editorial Prentice Hall. España.
2. Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Distrito Federal, México.
3. Kotler, P. (1996). Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. 8va. Edición. Madrid, España.
4. Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality. Harper & Row. New York, USA.*
5. McClelland, D.C. (1973): *"Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January* 1973.

6. McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise. New York. Ed. McGraw-Hill.*
7. Robbins, S. (2001). Técnicas para la toma de decisiones en grupo. Versión en formato digital.
8. Senge, P. (2000). *Turning the Creative Tension on. Edges, April*, 12(1). pp 8-10.
9. Sigmund, F. (1975). *Psychology Today – An Introduction. CRM. Random House*.
10. Solana, R. F. (1993). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, Argentina.
11. Stoner, J. et. al. (1996). Administración. 6a. Edición. Editorial Pearson. Distrito Federal, México.
12. Vroom, V.H. y Deci, E.L. (1982). Motivación. Editorial Trillas. Distrito Federal, México.
13. Webhttp://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso_lidereazgo.ppt (Extraído el 26 de agosto, 2008).
14. Web http://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n (Extraído el 26 de agosto, 2008).
15. Web http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio (Extraído el 18 de septiembre, 2008).
16. Web http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow (Extraído el 3 de septiembre, 2008).
17. Web http://www.laexcelencia.com (Extraído el 30 de agosto, 2008).
18. Webhttp://www.femexkarate.com/noticias/imagenes/curso_lidereazgo.ppt (Extraído el 8 de septiembre, 2008).
19. Webhttp://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/skinner.htm (Extraído el 8 de septiembre, 2008).
20. Web http://www.monografias.com/trabajos28/motivacion-cambio-y-desarrollo-organizacional/motivacion-cambio-y-desarrollo-organizacional.shtml (Extraído el 22 de septiembre, 2008).