



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación
de la Teoría de la expectativa de Vroom

Autor:

D. Diego Guirado Aguilera

Directores:

Dra. Dña. María Dolores García Pérez

Dr. D. Alejandro Ros Gálvez

Murcia, noviembre de 2019.



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación
de la Teoría de la expectativa de Vroom

Autor:

D. Diego Guirado Aguilera

Directores:

Dra. Dña. María Dolores García Pérez

Dr. D. Alejandro Ros Gálvez

Murcia, noviembre de 2019.



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS PARA SU PRESENTACIÓN

Los Dres. Dña. María Dolores García Pérez y D. Alejandro Ros Gálvez, como Directores de la Tesis Doctoral titulada “**Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom**”, realizada por D. Diego Guirado Aguilera en el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa, **autorizan su presentación a trámite**, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmamos, para dar cumplimiento a los Reales Decretos 99/2011, 1393/2007, 56/2005 y 778/98, en Murcia, a 5 de noviembre de 2019.

Fdo. María Dolores García Pérez

Fdo. Alejandro Ros Gálvez

Agradecimientos

Culmino una empresa que no sólo ha requerido de mi esfuerzo y voluntad. Como se expone en las páginas que se leerán a continuación, alcanzar esta aspiración, como tantas otras, depende en gran medida del entorno en el que crecemos, nos formamos, convivimos o trabajamos. Es este ambiente el que forja cada carácter y, junto con el legado que nos transmiten las raíces de nuestro árbol familiar, el que da la forma a nuestra personalidad y sostiene nuestras motivaciones más elevadas.

Por eso, quiero, en primer lugar, agradecer a mis padres, Cristóbal y Carmen, su amor, cuidado y entrega, y los valores que me han inculcado: son la excepcional herencia que comparto con dos extraordinarios hermanos, Cristóbal y Carlos.

Han sido, sin embargo, mis circunstancias más queridas, mi mujer, Florence, y mis tres hijos, Sophie, Hugo y Elsa, mis mayores motivos: sin el soporte de su afecto no podría haber finalizado esta tesis.

Me siento también muy orgulloso de reconocer la incuantificable contribución de mis directores. María Dolores y Alejandro poseen —he tenido la enorme fortuna— esa clase de almas, según Platón, las más valiosas, que son patrimonio sólo de aquellos que están destinados a ser “amigos del saber, de la belleza o de las musas”. Siempre les agradeceré su acertada y generosa labor de orientación, su amable consejo y su constante aliento; son la prueba ostensible de la enorme capacidad y devoción que atesoran muchos de los docentes que construyen el edificio de la Universidad Católica de Murcia. Sin vosotros, verdaderamente, no lo habría logrado.

He de tener asimismo palabras de gratitud hacia mi primo Ángel, por sus doctas recomendaciones en aspectos relacionados con la historia de la filosofía, y para Antonio y Cuquen, por el desinteresado auxilio que me prestaron para tener acceso a las organizaciones de las que nos hemos servido para elaborar el estudio empírico.

Igualmente, he de agradecer a Vicente su apoyo, su cercanía y el cariño que me ha demostrado durante todos estos años.

Y, finalmente, debo mostrar mi inmenso agradecimiento al Presidente de esta Universidad, José Luis, por su sincero aprecio, respaldo y confianza en mi, y por permitirme, desde hace ya más de 22 años, ser parte de la UCAM; un privilegio del que cada día procuro hacerme merecedor.

Muchas gracias a todos.

“Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”.
Meditaciones del Quijote (1914). José Ortega y Gasset.

Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom

RESUMEN

En esta tesis se estudian las principales teorías que tratan la motivación laboral y se realiza una aplicación de la *Teoría de la expectativa* de Vroom (1964).

Para construir un modelo de investigación sobre esta teoría, en primer lugar, se efectuó un recorrido histórico, desde la filosofía clásica hasta la psicología, para, una vez definido el concepto de motivación, identificar, desde el punto de vista de la psicología del trabajo y del comportamiento organizacional, las teorías más influyentes, resultado de casi tres cuartos de siglo de investigación, resumiendo su progreso alrededor de una taxonomía centrada en la comprensión del “por qué”, el “cómo”, el “qué” y el “dónde y cuándo” de la motivación laboral.

De entre todas las formulaciones examinadas, la Teoría de la expectativa de Victor Vroom o Teoría VIE (valencia-instrumentalidad-expectativa) proporciona una comprensión del proceso de la motivación de los trabajadores que es aplicable a entornos organizacionales reales. Los resultados de dos estudios empíricos, haciendo uso de un *modelado de ecuaciones estructurales* (PLS-SEM), respaldan la validez de un modelo de investigación basado en esta teoría que contemple cinco componentes (expectativa, instrumentalidad intrínseca, instrumentalidad extrínseca, valencia intrínseca y valencia extrínseca) para explicar el proceso de la motivación en el trabajo.

Las conclusiones de esta tesis también sugieren que la motivación intrínseca resulta más influyente que la motivación extrínseca en los dos contextos en que los que se ensaya el modelo; y, recurriendo a un *mapa de importancia-rendimiento* (IPMA), se proponen medidas para mejorar la motivación intrínseca o extrínseca de los empleados, en consonancia con los objetivos empresariales.

PALABRAS CLAVE: Evolución histórica de la motivación; Motivación laboral intrínseca y extrínseca; Teoría de la expectativa de Vroom; PLS-SEM; Mapa de importancia-rendimiento.

Study on work motivation: an application of Vroom Expectancy Theory

ABSTRACT

In this thesis the main theories that deal with work motivation are studied and an application of the *Vroom Expectancy Theory* (1964) is made.

To build a research model on this theory, first, a historical journey was made, from classical philosophy to psychology. Once we have defined the concept of motivation, we proceed to identify, from the point of view of work psychology and of the organizational behavior, the most influential theories, that are the result of almost three quarters of a century of research. We then summarize its progress around a taxonomy centered on the understanding of the “why”, the “how”, the “what”, and the “where and when” of work motivation.

From all the formulations examined, the Vroom Expectancy Theory or VIE Theory (valence-instrumentality-expectation) provides an understanding of the workers' motivation process that is applicable to real organizational environments. The results of two empirical studies, using *structural equation modeling* (PLS-SEM), support the validity of a research model based on this theory. The model contemplates five components (expectation, intrinsic instrumentality, extrinsic instrumentality, intrinsic valence and extrinsic valence) to explain the motivation process at work.

The conclusions of this thesis also suggest that intrinsic motivation is more influential than extrinsic motivation in the two contexts in which the model is tested; and, using a *importance-performance map analysis* (IPMA), measures are proposed to improve the intrinsic or extrinsic motivation of employees, in line with business objectives.

KEYWORDS: Historical evolution of motivation; Intrinsic and extrinsic work motivation; Vroom Expectation Theory; PLS-SEM; Importance-performance map analysis.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	23
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	25
1.2. OBJETIVOS.....	30
1.3. METODOLOGÍA.....	31
1.4. ESTRUCTURA	31
II. MARCO TEÓRICO	33
2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN.....	33
2.1.1. Los antecedentes filosóficos de la motivación	34
2.1.1.1. <i>La motivación desde la Antigüedad al Renacimiento</i>	35
2.1.1.2. <i>La motivación en la Edad Moderna</i>	48
2.1.1.3. <i>La motivación en la Edad Contemporánea</i>	57
2.1.2. La motivación en la psicología.....	60
2.1.2.1. <i>La motivación al inicio de una nueva ciencia</i>	60
2.1.2.2. <i>Teorías de motivación biológicas</i>	64
2.1.2.3. <i>Teorías de motivación conductuales</i>	80
2.1.2.4. <i>Teorías de motivación cognitivas</i>	89
2.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	110
2.2.1. Clasificación de las teorías de motivación laboral	111
2.2.1.1. <i>Clasificación tradicional: contenido y proceso</i>	111
2.2.1.2. <i>Clasificación de Kanfer y Chen</i>	113
2.2.2. Teorías orientadas a la persona: el “por qué”	116
2.2.2.1. <i>Primeras teorías de necesidades</i>	116
2.2.2.2. <i>Teorías de motivación intrínseca</i>	124
2.2.2.3. <i>Teorías fundadas en la personalidad</i>	132
2.2.3. Procesos de selección de objetivos: el “cómo”	135
2.2.3.1. <i>Teorías de expectativas</i>	136
2.2.3.2. <i>Teoría del establecimiento de metas</i>	140

2.2.3.3. <i>Teoría de las fases de la acción</i>	143
2.2.4. Procesos de autorregulación de la acción: el “qué”	144
2.2.4.1. <i>Teorías de autoeficacia y de autorregulación</i>	145
2.2.4.2. <i>Teoría del agotamiento del ego</i>	151
2.2.5. Enfoques socioambientales: el “dónde y cuándo”	154
2.2.5.1. <i>Teorías de modificación del comportamiento</i>	154
2.2.5.2. <i>Teorías de justicia organizacional</i>	157
2.2.5.3. <i>Teoría de las características del trabajo</i>	160
2.2.5.4. <i>Teorías sobre influencias sociales</i>	161
2.3. MODELOS FUNDADOS EN LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM.....	169
2.3.1. La formulación de Vroom.....	170
2.3.2. La ampliación de Porter y Lawler	176
2.3.3. La integración de Galbraith y Cummings	179
2.3.4. La síntesis de Campbell y colaboradores	181
III. MODELO DE INVESTIGACIÓN	185
3.1. PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	185
3.2. COMPONENTES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	194
3.2.1. Expectativa.....	194
3.2.2. Instrumentalidad	196
3.2.3. Valencia	199
3.2.4. Motivación laboral.....	201
IV. METODOLOGÍA	205
4.1. MUESTRA.....	205
4.1.1. Resúmenes de datos sociolaborales.....	205
4.1.2. Estrategia de muestreo	208
4.1.3. Método seleccionado para la recogida de información	209
4.2. INSTRUMENTO DE MEDIDA	211
4.3. PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR EL TRABAJO DE CAMPO	213

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	215
5.1. RESULTADOS DEL ESTUDIO 1.....	216
5.1.1. Análisis descriptivo de datos	216
5.1.2. Evaluación del modelo de medida.....	218
5.1.3. Evaluación del modelo estructural.....	220
5.1.4. Mapa de importancia-rendimiento	223
5.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2.....	230
5.2.1. Análisis descriptivo de datos	230
5.2.2. Evaluación del modelo de medida.....	232
5.2.3. Evaluación del modelo estructural.....	234
5.2.4. Mapa de importancia-rendimiento	235
VI. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	237
6.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA	237
6.1.1. Conclusiones del examen histórico de la motivación.....	237
6.1.2. Conclusiones del análisis de las teorías de motivación laboral.....	240
6.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO	242
6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	250
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	253
ANEXOS.....	309
1. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO 1	309
2. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO 2	311
ÍNDICE ONOMÁSTICO.....	313

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Contribuciones de la filosofía a la motivación	37
Tabla 2. Autores más influyentes en la psicología de la motivación	63
Tabla 3. Principales teorías de motivación laboral	115
Tabla 4. Perfiles sociolaborales de los encuestados del Estudio 1	206
Tabla 5. Perfiles sociolaborales de los encuestados del Estudio 2	207
Tabla 6. Estadísticos descriptivos de los indicadores del Estudio 1	217
Tabla 7. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida del Estudio 1	219
Tabla 8. Validez discriminante - Criterio de matriz HTMT del Estudio 1	220
Tabla 9. Validez discriminante - Criterio Fornell-Larcker del Estudio 1	220
Tabla 10. Factores determinantes de la motivación laboral en el Estudio 1	221
Tabla 11. Tamaño del efecto y relevancia predictiva del modelo en el Estudio 1	223
Tabla 12. Valores de importancia-rendimiento de los constructos en el Estudio 1	225
Tabla 13. Valores de importancia-rendimiento de los indicadores del Estudio 1	227
Tabla 14. Estadísticos descriptivos de los indicadores del Estudio 2	231
Tabla 15. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida del Estudio 2	232
Tabla 16. Validez discriminante - Criterio de matriz HTMT del Estudio 2	233
Tabla 17. Validez discriminante - Criterio Fornell-Larcker del Estudio 2	234
Tabla 18. Factores determinantes de la motivación laboral en el Estudio 2	234
Tabla 19. Resultados de estudios que aplican el modelo de investigación	242

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría de la pirámide de necesidades.....	117
Figura 2. Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer	125
Figura 3. Teoría de la autodeterminación.....	131
Figura 4. Teoría del comportamiento planificado	139
Figura 5. Teoría cibernética.....	150
Figura 6. Modelo de Porter y Lawler.....	177
Figura 7. Modelo de Galbraith y Cummings	180
Figura 8. Modelo de Campbell y colaboradores.....	182
Figura 9. Modelo de investigación.....	192
Figura 10. Resultados aplicados al modelo de investigación.....	222
Figura 11. Mapa de importancia-rendimiento de los constructos en el Estudio 1.....	225

I. INTRODUCCIÓN

Una gran parte de nuestro conocimiento sobre la motivación es deudor de la ancestral tradición que atesora en la filosofía, ya que, antes de que se constituyera en argumento central de la psicología, la anterior disciplina trató de comprender y orientar la conducta del hombre y, precisamente, desde el examen psicológico de la motivación, o si se aborda desde cualquier otro punto de vista, un investigador, frecuentemente, pretenderá averiguar las causas de esa conducta, por su reconocida relevancia, entre otros, para el trabajo, la educación o el deporte.

Por eso, esta tesis no puede ignorar que, en el mundo occidental, los intentos encaminados a esclarecer las razones de nuestra actuación encuentran sus orígenes en la filosofía clásica.

En efecto, superado el *fatalismo* característico del *mito* griego, que, negada la libertad del hombre, interpretaba su trayectoria en función únicamente de los designios marcados por el destino o *hado*, los primeros magnos filósofos, Platón y Aristóteles, cuando profundizaron en el entendimiento del ser humano de la mano de la *metafísica*, contemplaron el alma o *psyche* como el principio del movimiento del cuerpo, y la razón o *logos*, el componente esencial de ese alma, como la voz que debía ordenar el esfuerzo humano frente a su opuesto, las pasiones o *pathos*.

A lo largo de los siglos posteriores, especialmente en la Edad Moderna, el análisis de la motivación, que la filosofía siguió centrando en la actividad voluntaria del hombre, puso en cuestión la tradicional supremacía de la razón, que continuarían apadrinando ilustres pensadores, como Descartes o Kant, frente a la trascendencia del ambiente y la experiencia, o la hegemonía de las pasiones, que defenderían otros eminentes eruditos, como Locke o Hume; e incluso permitiría que algunos otros estudiosos, valedores del *determinismo*, como Hobbes o Spinoza, rechazaran de nuevo la creencia de que nuestra voluntad fuera autónoma.

En la época Contemporánea, el *utilitarismo* de Bentham o Mill, que desestimaría la validez de la metafísica, situaría en un primer plano la búsqueda del placer para gobernar nuestra conducta, contribuyendo a que, hacia el final del siglo XIX, el examen de la motivación comenzara a introducirse en el campo

de una nueva ciencia, la psicología, que se cuestionaría de inmediato el *hedonismo* como la única base para su estudio, y se propondría explorar modelos empíricos capaces de explicar científicamente nuestro comportamiento.

Paradójicamente, los primitivos enfoques de la motivación en la psicología también repudiaron a la inteligencia humana. Fundadas en las hipótesis evolucionistas, entre las primeras aproximaciones psicológicas a la motivación, a comienzos del siglo XX, se encuentran las propuestas instintivistas de James o McDougall y los modelos homeostáticos (o de autorregulación) construidos sobre los impulsos biológicos, como el de Woodworth, que fueron sustituidos posteriormente por formulaciones conductistas, agrupadas alrededor del aprendizaje, como las desarrolladas por Thorndike, Watson o, el aún más radical, Skinner, que enfatizaron el papel del entorno, las recompensas y los castigos, hasta que, con el advenimiento de las teorías de corte cognitivo a la psicología, a partir de mediados del pasado siglo, se apreciara la importancia de los procesos mentales superiores, importancia que ya había sido anticipada en las investigaciones de Tolman o Lewin.

A partir de los años 60, asentadas en este cognitivismo, hacen su aparición las primeras tentativas destinadas a averiguar el origen de la motivación laboral de Herzberg, Alderfer o McClelland, que, junto a la conocida formulación de Maslow, de 1943, se han denominado colectivamente teorías de contenido, que muy pronto se completarían con otros planteamientos teóricos interesados en los procesos motivacionales en el trabajo, como los de Vroom, Locke o Adams.

En la actualidad, la investigación sobre motivación, que ha extendido su campo de intervención para responder a una enorme variedad de preguntas, se distingue como uno de los temas más importantes dentro de las áreas del comportamiento organizacional y de la administración de recursos humanos, ya que está convencionalmente asumido que el capital humano, con sus conocimientos, experiencia y habilidades, es frecuentemente el recurso más precioso y estratégico para la empresa (Allen & Wright, 2008; García-Tenorio et al., 2004; Wagner & Hollenbeck, 2010); por lo que, para maximizar su rendimiento y alcanzar una mayor productividad, conocer y mejorar su motivación representa una de las palancas claves; pero no lo es todo. Si bien tradicionalmente se ha admitido que, para el logro de un alto nivel de

desempeño, la capacidad y la motivación de la fuerza de trabajo son dos factores esenciales (Ambrose & Kulik, 1999; R. M. Gagné & Fleishman, 1959) que, lo advertimos *ab initio*, sólo dentro de ciertos límites, pueden ser influenciados por prácticas gerenciales ilustradas; muchos de los determinantes más poderosos de la productividad en cualquier economía y, por tanto, en cualquier empresa, están fuera del control de los gerentes (Pinder, 2008); hasta el punto de que, incluso para teóricos y estudiosos de la motivación de la estatura de Kanfer (2008a), las condiciones del mercado, junto con la estrategia organizacional y las prácticas de gestión, pueden representar la mayor parte de la variación general en la efectividad o rentabilidad entre las organizaciones, independientemente de que tengan una fuerza de trabajo altamente motivada o indiferente.

Además, al paso de los años, se han propuesto nuevas variables independientes que tienen un papel igualmente relevante en el desempeño, como las emociones, la edad, la educación o los antecedentes familiares (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), o la inteligencia, la autoeficacia o la personalidad (Campbell, 2012); por todo ello, si bien es común evaluar y comparar las teorías de motivación laboral en la medida en que predicen con éxito el rendimiento de los empleados, la mayoría de ellas no pretenden pronosticar este desempeño, sino, más bien, comprender las dinámicas de decisión y el comportamiento volitivo (Kanfer, 1992).

1.1. JUSTIFICACIÓN

Coherente con su génesis clásica, la raíz latina de la palabra motivación proviene del latín *motus* (movimiento)¹, por lo que, en la popular definición de Ford (1992), se considera:

Una construcción integradora que representa la dirección que sigue una persona, la energía emocional y la experiencia afectiva que respalda o inhibe el movimiento en esa dirección, y las expectativas que tiene una persona sobre si finalmente puede llegar a su destino. (p. 78)

¹ Véase Echeagaray (1889c, p. 426).

Para Vroom (1964), cuyas propuestas nos servirán especialmente, como se verá más adelante, es “un proceso que gobierna la elección hecha por las personas (...) entre formas alternativas de actividad voluntaria” (p. 6); y según Reeve (2010), “se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento” (p. 6).

Así, desde un punto de vista teórico, la mayoría de las definiciones actuales destacarán que la motivación es un proceso, que situarán en el origen de la elección humana, asegurando que energiza, canaliza y sostiene la actuación a lo largo del tiempo, es decir, que determina la dirección, la intensidad y la persistencia en la actividad del hombre (E. A. Locke & Latham, 2004).

Con todo, como es habitual advertir, la motivación también es un constructo, una construcción teórica de algo que no es directamente observable, que debe inferirse de los antecedentes y las consecuencias de la actuación de la persona y la situación. Sin embargo, como pone de manifiesto Palmero Cantero (2005), si bien la observación de una conducta siempre revela un cierto nivel de motivación, su ausencia no significa que no exista motivación, ya que el comportamiento no siempre es abierto y manifiesto y, si lo es, no necesariamente aclara los antecedentes ni las cogniciones que han llevado a un individuo a escoger una determinada meta; por ello, aunque algunos se afanen en tratar la motivación como si fuera un objeto fácilmente aprehensible (e influenciable), como lo es un mineral para el geólogo (por ejemplo, DuBrin, 2008), la realidad es que resulta extremadamente complicado estudiar o intervenir en un proceso inferido a partir de sus efectos, donde la relación entre las causas y sus consecuencias no suele ser unívoca; lo que explica, en opinión de Chóliz Montañés (2004), la formidable diversidad de acercamientos teóricos, hecho éste que se convierte en una de las características definitorias del estudio de la motivación, y dificulta enormemente la posibilidad de formular una teoría integradora².

² A pesar de esta enorme diversidad, sólo unas pocas teorías se distinguen por su notoriedad, prestigio y general aceptación. Como afirman Latham y Pinder (2005):

Pocos modelos fundamentalmente nuevos de motivación laboral han aparecido con el impacto innovador que tuvieron la teoría de la necesidad

En el plano del trabajo, la motivación es un componente fundamental de cualquier modelo creíble de desempeño (Maier, 1946) y foco central de interés de la psicología industrial y organizacional desde hace muchos años (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Desde este punto de vista, la descripción más frecuente es la suministrada por Pinder (2008), que la entiende como “un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá del ser de un individuo, para iniciar el comportamiento relacionado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (p. 11) y, en la misma línea, parece más completa, y por ello la adoptaremos como punto de partida, la visión de Kanfer (2008a), que la contempla como “un proceso psicológico que influye en cómo el esfuerzo personal y los recursos se asignan a las acciones relacionadas con el trabajo, incluida la dirección, la intensidad y la persistencia de estas acciones” (p. 5).

De acuerdo con esta última conceptualización, en un sentido básico, el estudio de la motivación laboral es el estudio de la acción del hombre en el trabajo (Wigfield & Eccles, 2000); o sea, de los mecanismos psicológicos mediante los cuales los individuos construyen y se comprometen con objetivos relacionados con su empleo, formulan planes para el logro de esos objetivos, asignan recursos personales a través de una gama de posibles acciones, y regulan pensamientos, comportamientos y sentimientos con el propósito de llegar a esas metas; por ello, pese a que ha existido una tendencia generalizada para ver la motivación laboral como un fenómeno exclusivamente cognitivo, la investigación más moderna ha puesto en claro que los procesos motivacionales no son solo cognitivos; involucran procesos biológicos, percepciones inconscientes, sensaciones y sentimientos, además de cogniciones (González Serra, 2008; Kanfer, 2010; Latham & Pinder, 2005). Por este motivo, se encontrará cómo muchas proposiciones recientes cuestionan la visión fría (o exclusivamente racional y evaluativa) de la cognición, que ignora los sentimientos y los afectos, y se centran específicamente en la relación entre creencias, valores y objetivos, y la acción resultante (Eccles & Wigfield, 2002; E. A. Locke & Latham, 2004).

de Maslow, la teoría de la expectativa de Vroom o la teoría de fijación de metas de Locke y Latham cuando se promulgaron inicialmente. (p. 507)

Sin embargo, según se desprende de la definición que ha sido seleccionada, se sigue en esta tesis la práctica común en el campo del comportamiento organizacional de ver como motivadas sólo las conductas que están bajo control consciente, ya que, como señala Vroom (1964): “Es razonable suponer que la mayoría del comportamiento exhibido por los individuos en sus trabajos, así como su comportamiento en el ‘mercado de trabajo’ es voluntario y, en consecuencia, está motivado” (p. 9). La adopción de otra alternativa nos habría conducido a perdernos entre una infinidad de teorías, por que, cuando un investigador se aproxima a la motivación, incluso si se limita, como es el caso, al ámbito laboral, siempre se enfrentará a un inmenso e inabarcable territorio científico; territorio que, en el trabajo, se suele explorar en torno a cuatro focos principales de atención: (1) los procesos de motivación en el lugar de trabajo (selección de las metas, intensidad de la acción o esfuerzo dedicado, y tenacidad o persistencia en el desempeño), (2) la influencia de los rasgos personales o factores endógenos en la motivación, (3) el impacto de factores exógenos, como la cultura organizacional, el diseño del puesto, etc., y (4) los vínculos entre los procesos motivacionales y los resultados más relevantes para la organización o los trabajadores (desempeño, calidad y rotación laboral, por un lado, o salud, bienestar, satisfacción, por el otro) (Kanfer, 2008b).

En la práctica, si bien los avances en la investigación guiados por la teoría de la expectativa (o esperanza), el establecimiento de metas o la justicia organizacional, entre otras, provocaron la obsolescencia de políticas tradicionales basadas exclusivamente en la promoción en el trabajo de las recompensas extrínsecas (como el salario), y pusieron a disposición de las organizaciones una gran variedad de técnicas para repercutir en la motivación de los empleados, estimulando importantes innovaciones en las estrategias de recursos humanos; el verdadero problema radica en saber cuál usar, para qué usarla y cuándo usarla en un mundo laboral que se encuentra en constante evolución, por lo que mantener una fuerza de trabajo motivada es, y seguirá siendo, uno de los desafíos más importantes a los que deben enfrentarse los gestores de las organizaciones (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017; Tom Watson, 1994).

Esta enorme dificultad, tanto en el plano teórico, por la amplitud de argumentaciones, como desde un punto de vista práctico, por la complejidad que

conlleva seleccionar un modelo válido para estudiar el constructo en un contexto determinado, ha hecho que también se deba, desde el inicio, elegir dónde se quiere intervenir, antes de escoger el acercamiento más apropiado. De esta forma, se ha optado por la primera área o foco de exploración de la motivación que se acaba de enunciar: el estudio del proceso de la motivación laboral.

Seleccionado el enfoque, hay un cierto consenso en que son las teorías fundadas en las expectativas cognitivas las que mejor se acomodan a este objeto de investigación y, pese a sus numerosas críticas, entre ellas, la adopción de la mencionada visión fría en su aproximación a la motivación, las que con mayor certeza interpretan y predicen la dinámica de toma de decisiones (Mowday, 1982). En este sentido, los teóricos de esta tradición sostienen que, no sólo la elección, sino el esfuerzo y la persistencia, pueden vaticinarse en función de las creencias acerca de la capacidad para hacer una actividad y el grado en que se valora el logro asociado (Wigfield & Eccles, 2000).

La concepción clásica de la teoría de la expectativa en el trabajo, formulada por primera vez por Vroom en 1964 y desarrollada específicamente para ese entorno, se expresa en una ecuación matemática que se propone pronosticar la elección, el esfuerzo y la persistencia entre alternativas. Según sus términos, las personas eligen involucrarse en un comportamiento dado en función de la probabilidad subjetiva, de la esperanza, de que su esfuerzo conduzca a un resultado deseado. Por lo tanto, ésta, como cualquier tesis fundada en la esperanza (por ejemplo, Fishbein & Ajzen, 1975; Eccles & Wigfield, 2002), supone que la motivación de una persona para aplicar sus conocimientos y habilidades es un proceso racional de toma de decisiones que puede medirse (Latham & Ernst, 2006).

La oportunidad de adoptar esta concreta forma de análisis responde también a la evidencia de que la investigación empírica que emplea la teoría de la expectativa sigue siendo muy numerosa; y, si bien existen varias formulaciones que atienden al proceso de la motivación, la teoría de la expectativa, especialmente en la presentación de Vroom, es una de las más respetadas entre los psicólogos organizacionales e industriales, lo que ha determinado que se encuentre en el origen de la mayoría de los modelos contemporáneos de motivación (Beckmann & Heckhausen, 2018a), y sea considerada como el

paradigma de las teorías centradas en la elección cognitiva y la motivación del logro (Eccles & Wigfield, 2002; Kanfer, 1990); pero requiere de nuevos enfoques que la adapten a las circunstancias actuales de las organizaciones.

Aseveraba Reeve (1997) ya hace más de 20 años:

Creo que [la motivación] es la información más emocionante y útil en la psicología y la vida. (...) Su estudio se refiere a todas las condiciones que existen dentro de la persona y en el entorno y la cultura que explican por qué queremos lo que queremos y por qué hacemos lo que hacemos. (p. v)

Esta afirmación, por sí sola, justificaría sin lugar a dudas nuestra elección, pero, además, juzgamos que la teoría de la expectativa de Vroom proporciona un marco general para evaluar e interpretar el comportamiento en entornos organizativos reales (Pinder, 1987), y que conocer el proceso motivacional de los trabajadores, conforme predice esta teoría, resultará del máximo interés, ya que permitirá identificar políticas que respalden la motivación, aumenten la satisfacción laboral y prevengan el abandono, señalando a la gerencia y a futuros investigadores qué aspectos del proceso de la motivación, como veremos, intrínsecos o extrínsecos, tienen una mayor relevancia.

Coincidimos con Reeve en que la motivación, también hoy, es uno de los temas más importantes y beneficiosos para el ser humano por derecho propio, pero, además, por su “capacidad para vaticinar aquellos resultados vitales que nos conciernen profundamente, incluyendo la calidad de nuestro desempeño y bienestar” (Reeve, 2010, p. 1).

1.2. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es aplicar y confirmar la validez del modelo de expectativa de Victor Vroom de 1964, adaptándolo al contexto laboral actual, para realizar un diagnóstico ajustado de los factores que intervienen en la motivación de los trabajadores. De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Profundizar en el estudio de la motivación laboral, efectuando una exhaustiva revisión de la literatura, para construir un marco teórico actualizado que sirva de base para explicar el proceso motivacional.
2. Validar la estructura dimensional de un instrumento de medida que contemple factores de motivación intrínsecos y extrínsecos.
3. Determinar la influencia de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia sobre la motivación, en un entorno laboral real.
4. Examinar, asimismo, la contribución relativa de los componentes intrínsecos y extrínsecos del modelo en la motivación, en dicho entorno.

1.3. METODOLOGÍA

Para poder alcanzar los objetivos planteados en este proyecto fue necesario abordar dos etapas. La primera etapa consistió en la elaboración de un marco teórico para poner de relieve la literatura existente sobre el tema que centra la investigación: la motivación, y, especialmente, la motivación laboral.

Para ello, en primer lugar, se examinó el constructo desde su arranque en la filosofía hasta su moderno desarrollo tras el surgimiento de la psicología a finales del siglo XIX, y, a continuación, en una segunda parte del marco teórico, se abordó el examen de las distintas formulaciones surgidas en torno a la motivación en el trabajo y, especialmente, las relacionadas con el modelo propuesto por la teoría de la expectativa de Vroom.

La segunda etapa de la investigación consistió en la realización de un estudio empírico focalizado en el proceso motivacional. En concreto, se concentró en el ensayo de un modelo que contempla como variables la expectativa, la instrumentalidad intrínseca, la instrumentalidad extrínseca, la valencia intrínseca y la valencia extrínseca.

1.4. ESTRUCTURA

Este trabajo se estructura en seis capítulos. El primer capítulo se corresponde con la "INTRODUCCIÓN", donde se presenta y justifica el estudio

propuesto, se fijan los objetivos, se expone la metodología y se muestra la estructura del trabajo de investigación.

El segundo capítulo, denominado “MARCO TEÓRICO”, tiene por objeto el estudio de la motivación humana. Para ello, se ha realizado una aproximación histórica al concepto, desde la filosofía hasta la psicología, para, en un segundo apartado, estudiar la motivación laboral desde el punto de vista de la psicología del trabajo o psicología industrial/organizacional, con especial atención a las teorías fundadas en la expectativa de Vroom, sobre las que se construye la herramienta y se diseña la encuesta que la ensaya.

El tercer capítulo, “MODELO DE INVESTIGACIÓN”, justifica y explica el modelo de investigación fabricado y sus componentes, junto con las hipótesis que se pretenden contrastar.

El cuarto capítulo, “METODOLOGÍA”, tiene por objeto abordar la parte metodológica del trabajo de investigación, que ha de considerarse de tipo exploratorio, ya que aplica un modelo de investigación poco conocido; y se ocupa de describir las características de las muestras, junto con la estrategia de muestreo, el método para la recogida de información, y la explicación del instrumento de medida y del procedimiento seguido para desarrollar el trabajo de campo.

En el quinto capítulo, “RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN”, se analizan los datos obtenidos, se validan los instrumentos de medida utilizados en esta investigación y se procede al contraste y validación de las hipótesis de investigación formuladas. Asimismo, se identifican las áreas más significativas de mejora, donde deben concentrarse los esfuerzos empresariales, haciendo uso de un *mapa de importancia-rendimiento*.

El sexto capítulo se denomina “CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN”, y en el se exponen las conclusiones de la revisión teórica y del estudio empírico, así como las limitaciones con las que cuenta el trabajo. Además, se proponen futuras líneas de investigación que permitan continuar investigando en este campo.

II. MARCO TEÓRICO

El estudio de la motivación del hombre es un empeño muy antiguo que presenta una enorme amplitud y complejidad, ya que puede ser examinado desde infinidad de puntos de vista. Por ello, aunque inicialmente atrajo a la filosofía, y posteriormente a la psicología, en la actualidad interesa a una ingente variedad de disciplinas (como a la empresa, la sociología, la antropología, la fisiología, la psiquiatría, etc.); pero como, con el ánimo de acotar adecuadamente el concepto, en relación al objetivo que persigue esta tesis, se ha definido como un proceso psicológico, y se ha ubicado en el medio laboral, su análisis teórico se va a centrar fundamentalmente en el ámbito de la psicología del trabajo, o psicología industrial/organizacional³, y, para ello, es preciso que se comience por su evolución histórica, indagando también en la filosofía y, especialmente, en la psicología de la motivación⁴.

2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN

Mantienen, entre otros muchos, Deckers (2013), Greenwood (2011), Koppes (2003), Latham (2007) o Leahey (1998) que el conocimiento del pasado de la psicología es necesario para comprender su presente o, lo que es lo mismo, que

³ La psicología del trabajo o psicología industrial/organizacional (psicología I/O, en la terminología anglosajona) es un área de la psicología aplicada, como lo es la psicología clínica, la psicología de la educación o la psicología del deporte (J. Arnold et al., 2012), que se ocupa del estudio de aquel comportamiento humano en las organizaciones que contribuye a la efectividad de su funcionamiento, a la satisfacción y al bienestar de quienes llenan las organizaciones, o a ambos (I. B. Weiner, Freedheim, Schinka, & Velicer, 2003); es decir, examina el comportamiento en situaciones de trabajo, tanto desde el punto de vista personal (evaluación de empleados, desempeño, motivación, satisfacción, etc.), como desde un enfoque social o de grupo (compromiso organizacional, modelos de comunicación, etc.) (Muchinsky, 1994).

⁴ Como precisan J. Heckhausen y Heckhausen (2018), la psicología de la motivación se ocupa específicamente de las actividades que reflejan la búsqueda de un objetivo particular. La investigación motivacional pretende explicar estas unidades de comportamiento en términos de su “por qué” y “cómo”.

sin una visión histórica no es posible entender las actuales concepciones de la motivación humana.

2.1.1. Los antecedentes filosóficos de la motivación

Para lograr esa comprensión del término motivación, se debe ahondar en sus antecedentes en la filosofía, ya que, como es bien sabido, la psicología encuentra allí su origen, tal y como revela la raíz de la palabra, compuesta de los vocablos griegos $\psi\upsilon\chi\eta$ y $\lambda\acute{o}\gamma\omicron\varsigma$ (en latín, *psyche* y *logos*), que permiten entenderla como “ciencia del alma”; pero, en realidad, *psyche* (o *psique*, en español) etimológicamente significa el “soplo” que anima y da vida a un cuerpo, que lo mueve (Echegaray, 1889a); los pueblos latinos se refirieron a *anima* (o alma, en español), en lugar de a *psyche*, cuando examinaron el dualismo platónico del alma y el cuerpo; sin embargo, con el nacimiento de la psicología como ciencia, el término “alma” fue finalmente desechado, como se evidenciará en las siguientes páginas, porque estaba muy cargado de implicaciones filosóficas, metafísicas y morales, para adoptar de nuevo la forma “psique”, entendida ahora como equivalente a “mente”, ya que este vocablo resultaba más neutro y técnico (Galimberti, 2002d).

Así, la motivación, como describe Mueller (2008), durante dos milenios sólo tuvo interés para la filosofía, preocupada por descifrar la esencia del espíritu del hombre, y confundida con la psicología, como prueba el hecho de que Echegaray (1889d), a finales del siglo XIX, se refiera a la entonces recién fundada psicología tan sólo como la “parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones” (p. 995)⁵.

Durante ese largo periodo de tiempo, este estudio del alma suministraría la definición de la persona, lo que, como asegura Bandura (1999b), tendrá una enorme trascendencia para la psicología posterior:

⁵ Como recomienda Mueller (2003), se va limitar la aproximación histórica a la motivación en la psicología (y sus antecedentes en la filosofía) a Occidente, porque, “al contrario del nombre que lo designa, el campo que constituye la psicología tiene una historia tan larga que quien quisiese considerar todas las maneras de entender el alma humana vería abrirse ante sí un campo de amplitud desesperante” (p. 7).

Las concepciones de la naturaleza humana en las que se basan las teorías psicológicas son más que un tema teórico. A medida que se aplica el conocimiento adquirido a través de la investigación, las concepciones que guían las prácticas sociales tienen implicaciones aún más vastas. Afectan a qué potencialidades humanas se cultivan, cuáles no están desarrolladas y si los esfuerzos de cambio se dirigen principalmente a factores psicosociales, biológicos o socio-estructurales. (p. 154)

Por eso, alguno de los primeros eminentes psicólogos que se citarán, como Wundt, James, Woodworth, Titchener, etc., se iniciaron antes en la filosofía, lo que, como se revelará de inmediato, ocasionó que muchas modernas teorías motivacionales encontraran su fundamento en doctrinas filosóficas clásicas, lo que justifica un breve repaso a las contribuciones de alguno de estos pensadores.

Se ha ordenado este examen en tres etapas, que se resumen en la Tabla 1, de la página 37, que reúne a los sabios más relevantes, con su cronología, la corriente filosófica en la que deben encuadrarse y la idea o concepto que mejor define la motivación del hombre —que en esta disciplina girará siempre alrededor del papel de la razón y de la libertad humana—, de acuerdo con su pensamiento.

2.1.1.1. *La motivación desde la Antigüedad al Renacimiento*

El alma en la mitología griega

El género humano, dondequiera que ha surgido, ha adoptado una actitud animista⁶, reconociendo en cualquier elemento del mundo natural un alma o consciencia propia, y Grecia no fue una excepción (Mueller, 2003). Por eso, ya en su mitología, por ejemplo, en las obras de Homero (siglo VIII a. C.), se pueden hallar testimonios de la creencia de los griegos en el alma humana, o *psyche*, que, como se ha destacado, es el primer objeto de estudio de la psicología, concebida como el aliento que sostiene la vida y el movimiento del cuerpo o *soma* (Bremmer, 2012).

⁶ El término *animismo* se refiere a la “creencia, difundida entre los pueblos primitivos, de que todas las cosas naturales se hallan animadas; es decir, la tendencia a explicar los acontecimientos por la acción de fuerzas o principios animados” (Abbagnano, 1986a, p. 75).

Sin embargo, en ese momento, el cuerpo, al menos en la muerte, constituye el yo real del individuo, por lo que, si bien algunos poetas o filósofos pueden haber sostenido que el principio de vida de cada individuo, o *psyche*, fuese diferente del cuerpo⁷, e incluso que sobreviviese a la muerte, hasta el advenimiento del *orfismo*⁸, en el siglo VI a. C., esto resultaba poco alentador: las almas eran consideradas sombras, sombras que se escapan de las bocas de los guerreros y se precipitan en un estado miserable e indeseable al reino de *Hades*⁹ (situado en el inframundo) cuando fallecen (Fructuoso, 2006), sea cual fuere la virtud del sujeto; ya que la conducta, según un *determinismo cosmológico*, sólo depende, como subraya Strobl (1991), de la voluntad de los dioses:

Sabemos que la mentalidad helénica fue poseída desde sus principios por la idea de una poderosa necesidad y forzosidad, *kratere ananké*, un determinismo a ultranza, nutrido por la creencia ciega en un Destino, un Hado, una Fatalidad inexplicables (el aspecto azar), implacables e inexorables (el aspecto forzosidad) a la vez y simultáneamente. (p. 4)

⁷ A la creencia contraria a la existencia de la *psyche*, que preconizaba en la Antigua Grecia una animación o vivificación de la materia, se le ha denominado *hilozoísmo*. Esta postura fue defendida por algunos presocráticos, como Tales de Mileto (S. VII a. C.), que sostenían que el principio de la acción humana residía en su propia materia corporal (Fructuoso, 2006).

⁸ Conforme al mito, se creía que *Orfeo*, gracias a su descenso al Hades para rescatar a *Eurídice*, obtuvo un conocimiento privilegiado que lo convirtió en transmisor de las verdades del Más Allá y, en consecuencia, en mediador entre los dioses y los hombres. Así, a diferencia del culto a Dioniso, que constituía la religión oficial de la época, y en donde el iniciado participaba en ritos que lo familiarizan con el dios y sus vicisitudes, pero no accedía a un saber que lo transformaba, el culto a Orfeo estaba orientado a la adquisición de un saber escatológico que permitía al devoto conocer la naturaleza del alma, su situación en el mundo y cómo liberarse de su condición de mortal (Jiménez San Cristóbal, 2008).

⁹ Así le habla a Aquiles el alma de Patroclo, su compañero de armas, en el canto XXIII de la *Iliada* de Homero:

Entiérrame cuanto antes, que quiero cruzar las puertas de Hades. Lejos de sí me retienen las almas, las sombras de los difuntos, que no me permiten unirme a ellas al otro lado del río, y en vano vago por la mansión, de vastas puertas, de Hades. (*Iliada*, XXIII, 70)

Por lo que el alma, entendida como la parte espiritual del hombre, que constituye su esencia y posee libertad (o libre albedrío), sólo va a ser admitida plenamente en el mundo griego una vez que se inicie el tránsito del mito al logos, de la tradición al pensamiento racional, en el periodo presocrático, a finales del siglo VI a. C.

Tabla 1. Contribuciones de la filosofía a la motivación

Etapa	Autor	Cronología	Corriente	Motivación
Antigüedad a Renacimiento	Platón	427-347 a. C.	Idealismo metafísico	<i>Predominio de la razón sobre las pasiones</i>
	Aristóteles	384-322 a. C.	Empirismo	<i>Tutela de las pasiones por la razón</i>
	Epicuro	341-270 a. C.	Hedonismo	<i>Sustitución de la razón por el placer</i>
	S. Agustín	354-430	Patrística	<i>Búsqueda de la razón por la fe</i>
	Sto. Tomás	1225-1274	Escolástica	<i>Subordinación de la razón a la fe</i>
Edad Moderna	Montaigne	1532-1592	Humanismo	<i>Libertad de la razón</i>
	Descartes	1596-1650	Idealismo epistemológico	<i>Independencia de la razón</i>
	Hobbes	1588-1679	Materialismo	<i>Determinismo natural</i>
	Spinoza	1632-1677	Racionalismo	<i>Determinismo teológico</i>
	Locke	1632-1704	Empirismo	<i>Asociacionismo de ideas</i>
	Hume	1711-1776	Empirismo	<i>Predominio de las pasiones sobre la razón</i>
	La Mettrie	1709-1751	Empirismo	<i>Supresión de la razón por el mecanicismo</i>
Edad Contemporánea	Kant	1724-1804	Idealismo trascendental	<i>Uso práctico de la razón</i>
	Bentham	1748-1832	Positivismo	<i>Utilitarismo individual</i>
	Mill	1806-1873	Positivismo	<i>Utilitarismo social</i>

Fuente: elaboración propia

Por eso, según declara Robinson (2000), son los trabajos de Platón (427-347 a. C.) los que contienen la primera descripción completamente articulada de la relación entre el alma y el cuerpo en la literatura occidental¹⁰.

El dualismo alma-cuerpo: Platón y Aristóteles

Platón, aprovechándose, en opinión de Casadesús Bordoy (1997), del modelo órfico, cuando se refiere al dualismo alma-cuerpo, reivindica el fundamento divino, la inmortalidad¹¹ y, por tanto, la supremacía del alma, frente al cuerpo, del que aspira a liberarse para regresar al mundo celeste al que pertenece. Esta evasión no se conseguirá mediante ritos de expurgación, como ofrecía el orfismo, sino alcanzando la sabiduría (Jiménez San Cristóbal, 2008).

Como explica a *Fedón*:

Siempre que estén en un mismo organismo alma y cuerpo, a uno le prescribe la naturaleza que sea esclavo y esté sometido, y a la otra mandar y ser dueña. (...) ¿O no te parece que lo divino es lo que esté naturalmente capacitado para mandar y ejercer de guía, mientras que lo mortal lo está para ser guiado y hacer de siervo?

¹⁰ Para Marías (1980), aunque el pensamiento filosófico empieza a desarrollarse en las ciudades helénicas de Asia Menor por algunos filósofos presocráticos, sólo desde la introducción de la metafísica un siglo después (a finales del siglo V a. C.) por Parménides (siglo V-IV a. C.), y por su sucesor en la escuela de Elea, Heráclito (c. 535-c. 480 a. C.), podemos hablar de filosofía:

Los presocráticos (...) [recurren] a un nuevo instrumento de certeza, que es justamente la razón. El griego se extraña o asombra del movimiento (...) Si las cosas cambian, ¿qué son de verdad? (...) Las diversas respuestas que se van dando a esta pregunta constituyen la historia de la filosofía griega. (p. 12)

¹¹ Esta concepción del alma inmortal, que chocaba con la tradición homérica, se convertiría en el eje de la filosofía y la ética platónica: “afirman, en efecto, que el alma del hombre es inmortal, y que a veces termina de vivir —lo que llaman morir—, a veces vuelve a renacer, pero no perece jamás. Y es por eso por lo que es necesario llevar la vida con la máxima santidad” (*Menón*, 81b), ya que “los crímenes se pagan en el Hades y que los que regresan aquí es necesario que paguen la pena natural de sufrir lo que uno mismo hizo” (*Leyes*, 870e).

(...) El alma es lo más semejante a lo divino, inmortal, inteligible, uniforme, indisoluble y que está siempre idéntico consigo mismo, mientras que, a su vez, el cuerpo es lo más semejante a lo humano, mortal, multiforme, irracional, soluble y que nunca está idéntico a sí mismo. (*Fedón*, 80a)

Si bien este argumento está presente en toda la obra del ateniense, es en este diálogo, *Fedón o del alma*, donde Platón inicia un tratamiento sistemático del tema, que continúa en otros diálogos cronológicamente posteriores, como *Fedro*, *República*, *Timeo* o *Menón* (Suzzarini, 2006), y en donde, no sin contradicciones, que siguen generando controversias entre los especialistas (Lisi, 2006), acepta sin ambages la superioridad del espíritu humano, morada de la razón, como verdadera realidad intemporal, inespacial e inmutable, ligada al mundo de las ideas; frente al cuerpo, ligado al mundo de los sentidos, que es sólo la mera representación del mundo de las ideas (Baloa, 2006); por lo que, conforme a este *idealismo metafísico*, y según se expone en la famosa alegoría del *carro alado*¹², nuestro conocimiento no procede de la experiencia, sino que consiste en recordar (*Fedro*, 246a) —lo que denomina *anamnesis* (véanse también *Fedón*, 72e y *Menón*, 81c)—, ya que el saber se encuentra en la reminiscencia de las ideas que el alma contempló en otro tiempo, en aquel estado suyo de preexistencia (Copleston, 1994).

Además, como afirma Lopera Echavarría (2006), para Platón, la indagación en torno al alma está íntimamente ligada a la virtud; de tal manera que, aunque el heleno define por primera vez la trilogía básica de la mente en *República*¹³

¹² En este mito, Platón, en boca de Sócrates (470-399 a. C.), relata a *Fedro*, que las almas, en su situación originaria, siguen al cortejo de los dioses por los cielos en un carro alado, desde donde contemplan las esencias de las cosas, las ideas. Este carro es conducido por la razón y tirado por dos caballos, uno indócil y de funesta raza, dominado por las pasiones (la parte concupiscible), y otro obediente y de noble casta, que atiende a la razón (la parte irascible). Cuando el cochero es incapaz de sujetar al corcel díscolo, el carro pierde sus alas y el alma cae a la tierra, donde es encerrada en un cuerpo; allí es capaz de recordar las ideas que en otro tiempo contempló (Fraile, 1971).

¹³ Según Méndez Lloret (2001), es la noción de conflicto psicológico o *stasis* lo que permite a Platón afirmar de forma completa y explícita en *República* la partición del alma en parte

(García Fernández-Abascal, Jiménez Sánchez, & Martín Díaz, 2003; Sahakian, 1982), dividiendo el alma en parte racional (*noûs*), parte irascible (*thymós*) y parte apetitiva o concupiscible (*phrén*) (*República*, 436a) —que localiza respectivamente en la cabeza, el tórax y el abdomen, y que hoy en día clasificamos en cognición, emoción y motivación (H. Heckhausen, 2018)¹⁴—; en su ética, las pasiones, las motivaciones humanas irracionales, no ocupan lugar, ya que la razón debe prevalecer sobre el componente irascible y concupiscible del alma como condición *sine qua non* para lograr un vivir virtuoso (Gagin, 2006); por eso, Platón advierte a Simmias de que no se deben cambiar “placeres por placeres y pesares por pesares y miedo por miedo, mayores por menores, como monedas, sino que sólo hay una moneda válida, contra la cual se debe cambiar todo eso, la sabiduría” (*Fedón*, 69a), dado que la virtud es para este filósofo una purificación de toda suerte de pasiones.

Como afirma Fraile (1971), esta concepción antropológica del hombre, que tiene un carácter más ético que científico, “señala el retorno a la contemplación del mundo superior de las Ideas como fin trascendente de la vida del hombre” (p. 375); por lo que, según la visión racionalista del ateniense, a diferencia de la creencia mitológica anterior, cualquier persona puede gobernar su conducta, que no está determinada, ni por las condiciones externas, ni por los impulsos irracionales internos (Todt, 1991).

Pero, a pesar de la innegable importancia de la filosofía de Platón¹⁵, y sus notables aportaciones a la psicología, en opinión de Palmero Cantero, Gómez

racional, irascible y apetitiva. Sin embargo, este conflicto no está planteado de la misma manera en el *Fedón*: mientras que en la *República* el conflicto es interno, del alma, en el *Fedón* la tensión se produce entre el alma y el cuerpo, al que da vida.

¹⁴ Para J. Arnold y Randall (2012), quizás la definición más sencilla de la psicología procede de Miller (1962) que la conceptualiza como “la ciencia de la vida mental”; ciencia que tendría por objetivo describir, explicar y predecir estos tres fenómenos ya observados por Platón: pensamiento, emoción y comportamiento.

¹⁵ Según ha puesto de manifiesto Colli (1977), Platón distingue por primera vez a los hombres sabios de los hombres que aman la sabiduría, los filósofos, por lo que, en su opinión, “aquello que todavía hoy en día se llama ‘filosofía’ deriva de lo que recibió este nombre por parte de Platón” (p. 98).

Íñiguez, Carpi Ballester y Guerrero Rodríguez (2008), es a su discípulo, Aristóteles (384-322 a. C.), al que puede atribuirse la paternidad de esta última ciencia. El pensador de Estagira plantea la cuestión del alma desde una perspectiva estrictamente naturalista¹⁶, asumiendo que es la *psyche* lo que diferencia a todos los seres naturales vivientes (aquellos que tienen naturaleza, que se mueven) de los no vivientes; por eso, la inserta en la metafísica¹⁷, dentro de las ciencias teóricas (*theoria*), junto a la física y la matemática, y trata de explicar en su *Peri-psyche*, alrededor del alma, en latín, o *De Anima*, en su traducción latina, su naturaleza, sus propiedades y el fenómeno de la vida (Calvo Martínez, 1978).

Aristóteles proclamará desde el inicio de este tratado la importancia del conocimiento del alma humana:

Partiendo del supuesto de que el saber es una de las cosas más valiosas y dignas de estima y que ciertos saberes son superiores a otros bien por su rigor bien por ocuparse de objetos mejores y más admirables, por uno y otro motivo deberíamos con justicia colocar entre las primeras la investigación en torno al alma. (*De Anima*, 402a)

En oposición a las creencias de su maestro, para el estagirita, las almas no son inmortales, ni conviven originariamente con los dioses, antes de su descenso

¹⁶ Como sabemos, el naturalismo es “la doctrina que enuncia que nada existe fuera de la naturaleza, y que Dios mismo es sólo el principio del movimiento de las cosas naturales” (Abbagnano, 1986e, p. 843).

¹⁷ Se denomina metafísica a “la parte de la filosofía que trata del ser en cuanto tal, y de sus propiedades, principios y causas primeras” (RAE, 2001c); la metafísica, según la entendió Aristóteles, es la ciencia primera en el sentido de que “suministra a todas las demás el fundamento común, el objeto al que se refieren y los principios de los que todas dependen” (Abbagnano, 1986, p. 793); pero, en realidad, cuando Aristóteles se plantea la cuestión del saber por excelencia, en el que incluye el estudio del alma, lo califica como *filosofía primera*. Sin embargo, desde la edición de las obras de Aristóteles por Andrónico de Rodas (siglo I a. C.), puesto que los libros del filósofo dedicados a esta filosofía primera se situaron tras sus libros de física, se les llamó metafísica (más allá de la física). Esta designación, puramente editorial, se interpretó después como una *transfísica*, y de este azar nació el nombre de la suprema ciencia filosófica (Marías, 1980).

al mundo sensible, sino que informan, dan forma, a la materia viviente, a los seres animados: son la actividad del cuerpo, el principio de su acción, la realización de la potencia que le es propia (lo que denomina *entelequia*). Por ello, Aristóteles sostiene que “el alma ni se da sin un cuerpo ni es en sí misma un cuerpo” (*De Anima*, 414a) y, consecuentemente, rechaza la doctrina de las ideas innatas de Platón, manteniendo que nuestro conocimiento proviene exclusivamente del mundo de los sentidos, de la experiencia¹⁸; por lo que compara la mente en el momento de nuestro nacimiento con una *tabula rasa* (una tabla encerada preparada para grabar impresiones).

Esta concepción aristotélica del alma tendrá una influencia decisiva en el pensamiento posterior, porque inaugurará por primera vez el debate entre los filósofos garantes de la razón, como Platón (o *racionalistas*), y los pensadores partidarios de la experiencia, como Aristóteles (o *empiristas*)¹⁹, que también en la psicología, como se notará más adelante, se traducirá de inmediato en la polémica que surgirá sobre la preponderancia de la herencia (lo innato) o del ambiente (lo aprendido), y su relevancia para el saber o el comportamiento humano (Sanz Aparicio, Menéndez, Rivero, & Conde, 2013).

Aristóteles, como Platón, respalda una composición tripartita del alma, y defiende que el bien humano y la felicidad también resultan de un proceder conforme a la virtud; pero, en *Ética a Nicómaco*, donde expone su filosofía moral, al aseverar que la parte irracional es doble, “pues lo vegetativo no participa en modo alguno de la razón, pero lo apetitivo y, en general, desiderativo, participa

¹⁸ La defensa a ultranza del empirismo por parte de Aristóteles resulta llamativa, ya que, como se verá de inmediato, normalmente obligará a los autores posteriores (tanto en la filosofía como, especialmente, en la psicología) a adoptar, de forma coherente, también una postura determinista, contraria a la libertad humana, que el estagirita no comparte (Mir, 1996).

¹⁹ Esta disputa no resulta baladí: el empirismo, y no sólo como dirección filosófica, apela a la experiencia como criterio o norma de verdad; por el contrario, la tesis del racionalismo es que la razón, como “concatenación de las verdades”, es necesaria y no puede sufrir invalidación ni exige confirmación; tal necesidad no subsiste para el empirismo, por lo que la verdad debe poder ser puesta a prueba, examinada y, en algunos casos, modificada o abandonada (Abbagnano, 1986d).

de algún modo en cuanto le es dócil y obediente” (*Ética a Nicómaco*, 1102b), sostiene que las pasiones, que se ubican en una porción del alma que está desprovista de razón, tienen la posibilidad de escuchar al *logos*; por ello, las aprueba como una condición indispensable para la motivación del hombre (Garrocho Salcedo, 2013): “Además de esto, respecto de las pasiones se dice que nos mueven, de las virtudes y vicios no que nos mueven, sino que nos dan cierta disposición” (*Ética a Nicómaco*, 1106a); por lo que, según la ética aristotélica, en desacuerdo con los postulados sostenidos por Platón, no se niegan otros determinantes motivacionales distintos a la razón, vetando los deseos y el deleite de los placeres corporales, sino que se prescribe un ejercicio prudente o virtuoso, tutelado por la razón, según su conocida *doctrina del término medio*²⁰; ya que:

El hecho de que todos los animales y hombres persiguen el placer es una señal de que, en cierto modo, el placer es el bien supremo (...) [porque se equivocan] los que dicen que algunos placeres son, sin duda, apetecibles en gran manera, como los placeres nobles, pero que no lo son los corporales, en los que se interesa el licencioso. (...) Ahora bien, en los bienes corporales puede darse el exceso, y el hombre malo en este sentido lo es porque persigue el exceso, y no lo necesario, ya que todos los hombres disfrutan, en cierto modo, con los manjares delicados, los vinos y los placeres sexuales, pero no todos como es debido. (*Ética a Nicómaco*, 1153b)

El hedonismo: Epicuro

Además de a estos dos conocidos pensadores griegos que se acaban de examinar, se debe hacer referencia a Epicuro (341-270 a. C.), ya que su doctrina,

²⁰ Según la ética *eudemonista* de Aristóteles, que se justifica por la búsqueda de la felicidad, la virtud es un hábito:

Que consiste en un término medio relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquella por la cual decidirá el hombre prudente. El término medio lo es entre dos vicios, uno por exceso y otro por defecto, y también por no alcanzar en un caso y sobrepasar en otro el justo límite en las pasiones y acciones, mientras que la virtud encuentra y elige el término medio. (*Ética a Nicómaco*, 1107a)

aunque alejada de la órbita de la metafísica, también tendrá un notable influjo en el pensamiento psicológico posterior (Palmero Cantero et al., 2008; Sanz Aparicio et al. 2013; Steers et al., 2004).

Para el de Samos, el alma está formada por partículas finísimas extendidas por todo el cuerpo, por lo que es:

Sumamente parecida a un soplo de aire que lleva en si cierta mezcla de calor (...) [que] guarda en si el más importante agente de las sensaciones, aunque no lo habría conseguido si no estuviera de algún modo cubierta por el restante organismo. (*Epístola a Herodoto*, 63)

Por ello, destacando esta función sensitiva del alma, como “agente de las sensaciones”, propone una orientación de la conducta humana que rechaza el consejo de la razón y se asienta exclusivamente en el placer, o *hedonismo*, tal y como revela en la *Epístola a Meneceo*:

Y por esto que decimos que el placer es principio y fin del vivir venturoso. Pues a éste lo hemos reconocido como el bien primero y congénito, y desde él iniciamos toda elección y rechazo, y en él rematamos al juzgar todo bien con arreglo a la afección como criterio. (*Epístola a Meneceo*, 128)

Epicuro distingue dos tipos de deseos relacionados con el placer y el dolor, de los que “unos son naturales, otros vanos” (*Epístola a Meneceo*, 127); calificando como deseos banales el poder o la riqueza. De los deseos naturales, solo admite como necesarios aquellos que conducen a la felicidad (como la filosofía y la amistad), evitan el malestar (como el vestido o el albergue) o sirven para el vivir mismo (como la comida o la bebida) —mientras que son deseos solamente naturales, aquellos que aunque no sean satisfechos, no generan dolor (los relacionados con el placer de los sentidos)—, ya que, como la tesis central del filósofo es que el placer no es sino la ausencia de dolor, juzga que para lograr la felicidad el mayor bien es la prudencia (Molina Cantó, 1999), “pues ni las bebidas ni los banquetes continuos, ni el goce de muchachos y mujeres, ni de los pescados y todas las otras cosas que trae una mesa suntuosa, engendran la vida grata” (*Epístola a Meneceo*, 132); sin embargo, aunque esta creencia desplaza los placeres sensuales y las pasiones violentas, el punto de partida es distinto al examinado

anteriormente; Epicuro, aunque de forma más comedida que Aristipo de Cirene (435-350 a. C.)²¹, busca el placer como un fin en sí mismo:

Entonces, cuando decimos que el placer es el fin, no hablamos de los placeres de los disolutos ni a los que residen en el goce regalado, como creen algunos que ignoran o no están de acuerdo o que interpretan mal la doctrina, sino de no padecer dolor en el cuerpo ni turbación en el alma. (*Epístola a Meneceo*, 131)

Antes que Epicuro, Aristóteles ya estimó que las acciones y las pasiones iban seguidas de placer o de dolor, y tampoco negó que el placer fuera un bien preferible al dolor, “puesto que todos los seres vivos tienden por naturaleza a él. De modo que las cosas placenteras y las bellas son forzosamente buenas, las primeras porque causan placer y, en lo que se refiere a las bellas, porque unas son placenteras y otras elegibles por sí mismas” (*Retórica*, 1362b); pero, conforme se ha dicho, la ética que apadrina no sitúa al gozo incondicionalmente como la fuente del bien y la felicidad del hombre, como hacen “la masa y los más groseros [que] los identifican con el placer, y por eso aman la vida voluptuosa (...) y se muestran completamente serviles al preferir una vida de bestias” (*Ética a Nicómaco*, 1095b).

Por eso, defiende Marías (2016) que la historia de la filosofía es esencialmente discontinua, y que el hedonismo no tiene el mismo valor que posteriormente le otorgará la psicología: después de una época de extraordinaria vitalidad de la mano de Sócrates, Platón o Aristóteles, para Epicuro, la filosofía ya no es un saber destinado a la búsqueda de la verdad y la virtud, sino una actividad que sirve a ancianos y jóvenes “para meditar en las cosas que producen la felicidad” (*Epístola a Meneceo*, 122), ya que “las virtudes son connaturales con el vivir placentero y el vivir placentero es inseparable de ellas” (*Epístola a Meneceo*, 132); este desprecio a la razón y abandono de la metafísica supone para la

²¹ Aunque Epicuro ha alcanzado más notoriedad, el verdadero iniciador del *hedonismo* es Aristipo de Cirene (435-350 a. C.), discípulo de Sócrates y fundador de la Escuela Cirenaica, que, defendiendo una ética *no-eudemonista*, consideraba que el fin se identifica con el placer, no con la felicidad; ya que la búsqueda de la felicidad, según su punto de vista, puede terminar siendo contraria al placer (Zayas, 2013).

filosofía un evidente retroceso, que la convierte en una especie de religiosidad de masas, con la que el hombre antiguo en crisis obtiene una moral mínima, hasta que la situación sea radicalmente superada por el cristianismo.

De la patrística al Renacimiento

En efecto, al final de la Edad Antigua, desde la *patrística*, San Agustín (354-430) desarrollará los razonamientos de Platón y, en pleno Medievo, con el auge de la *escolástica*, Santo Tomás (1225-1274) ensanchará las argumentaciones de Aristóteles, situando nuevamente la acción de la voluntad tras la acción del entendimiento, de la razón, conforme al antiguo aforismo "*Nihil volitum quin praecognitum*" (nada se quiere si antes no se conoce).

San Agustín, buscando las razones de credibilidad de la fe (Restrepo Restrepo, 1978), que San Anselmo de Canterbury (1033-1109) resumiría en la famosa sentencia "*Fides quaerens intellectum*"²² (Anselmo, 1078/1903, p. 2), sostuvo la libertad de la voluntad en el hecho mismo de que todos los hombres, que nacen en pecado debido a la rebeldía de Adán, a través del amor de Dios y de Su Gracia, pueden ser redimidos (Troland, 1928). En consecuencia, para el Obispo de Hipona, Dios es la verdad última, y conocer el amor de Dios es la meta de la mente humana: "*Si sapientia Deus est (...) —escribe en *De civitate Dei*— verus philosophus est amator Dei*"²³ (*De civitate Dei*, VIII.I.2). Pero, es en su extensa obra autobiográfica, *Confesiones*²⁴, donde el Santo, profundizando en la realidad espiritual, como camino privilegiado de acceso a la propia realidad del alma y al conocimiento de Dios²⁵ (Abbagnano, 1986a), da a conocer sus propias emociones,

²² La fe que busca la razón.

²³ Si la sabiduría es Dios (...) el verdadero filósofo es el amador de Dios.

²⁴ *Confesiones* está plagado de pensamientos de una belleza insuperable, como el conocido pasaje ubicado en el prólogo del Libro I, que no me resisto a citar: "Y alabarte desea el ser humano, mera porción de tu creación (...) porque nos has hecho para ti, e inquieto está nuestro corazón hasta que descansa en ti" (*Confesiones*, I.4).

²⁵ Así, por ejemplo, en *De vera religione* (390), obra escrita para atraer al catolicismo a uno de sus mejores amigos, Romaniano, San Agustín dirá:

No quieras derramarte fuera; entra dentro de ti mismo, porque en el hombre interior reside la verdad; y si hallares que tu naturaleza es mudable,

pensamientos, motivos y memorias; por este trabajo de revelación pública, se le ha llamado algunas veces “el primer psicólogo moderno”, etiqueta que puede parecer prematura, pero las *Confesiones* de San Agustín son todavía hoy de gran interés por su profundo análisis y descripción de la psique de un hombre (Hothersall, 2011).

Santo Tomás de Aquino, verdadero compilador del conocimiento teológico antiguo, discurre igualmente que, como la causa primera es Dios, solo la experiencia de Dios puede bastar a la mente humana; por lo que la voluntad es una relación al fin último: tiende al bien y a la felicidad, que se encuentran en el conocimiento y amor de Dios (García-Valiño Abós, 2010), tal y como revela en el Libro II de *Summa Theologica*, titulado *Tratado de la Bienaventuranza*:

Porque Dios es el fin último del hombre y de todas las demás cosas. Pero, si hablamos del fin último del hombre refiriéndonos a la consecución del fin, entonces las criaturas irracionales no tienen el mismo fin que el hombre. Porque el hombre y las demás criaturas racionales [(las mujeres y los niños)] alcanzan el último fin conociendo y amando a Dios, y esto no lo consiguen las otras criaturas. (*Summa Theologica*, II.1.8)

Como anota Díez Blanco (1952), especialmente desde el siglo XII hasta el Renacimiento, la filosofía está al servicio de la teología, por lo que las cuestiones filosóficas son con frecuencia de la sola incumbencia de la religión, conforme al conocido adagio “*Philosophia ancilla theologiae*”²⁶, hasta que el Renacimiento sitúe al hombre y a la naturaleza en el epicentro de la ciencia. Montaigne (1533-1592),

trasciéndete a ti mismo, mas no olvides que, al remontarte sobre las cimas de tu ser, te elevas sobre tu alma, dotada de razón. (*De vera religione*, XXXIX.72)

²⁶ Juan Pablo II (1920-2005) explica magistralmente este aforismo en su encíclica *Fides et ratio*:

Precisamente por ser una aportación indispensable y noble, la filosofía ya desde la edad patristica, fue llamada *ancilla theologiae*. El título no fue aplicado para indicar una sumisión servil o un papel puramente funcional de la filosofía en relación con la teología. Se utilizó más bien en el sentido con que Aristóteles llamaba a las ciencias experimentales como «siervas» de la «filosofía primera». (Juan Pablo II, 1998, p. 46)

como otros muchos filósofos de la época —Leonardo de Vinci (1452-1519), Luis Vives (1492-1540) o Erasmo de Rotterdam (1466-1536)—, reivindicará de nuevo la importancia de lo humano y la libertad de la razón, lo propio del *humanismo*, en el capítulo segundo, del Libro III, de *Essays*: “Yo propongo una vida ordinaria y sin brillo: es indiferente; toda filosofía moral puede también aplicarse a una vida común y privada, como a una de composición más rica: cada hombre lleva en sí la forma entera de la condición humana” (Montaigne, 1580/1877, p. 23); este hombre, de nuevo “medida de todas las cosas” (Protágoras, 481-411 a. C., citado por Laercio, 1887, p. 232), libre, individualista, y abierto al mundo y a la naturaleza, destacará ahora por su extroversión y por su afán de autorrealización, resultado de la secularización del saber (Heller, 1980).

2.1.1.2. La motivación en la Edad Moderna

El dualismo mente-cuerpo: Descartes

Es, precisamente, tras el Renacimiento, el momento en el que surge otra figura de enorme relevancia para el estudio de la motivación: René Descartes (1596-1650), cuya obra comúnmente se sitúa en el origen de la filosofía moderna.

En aquella época, el contexto cultural inclinaba a pensar que el hombre era una máquina (creencia que se denominó *mecanicismo*), por lo que Descartes y otros filósofos adoptaron autómatas como modelos para estudiar a los seres humanos. En el *Discours de la méthode pour bien conduire sà raison, et chercher la vérité dans les sciences*²⁷, publicado en 1637, el francés observa que “desde este aspecto, el cuerpo es considerado como una máquina que, habiendo sido hecha por las manos de Dios, está incomparablemente mejor dispuesta y posee en sí movimientos mucho más admirables que cualquiera de los que puede inventar el hombre” (Descartes, 1637, p. 56).

Pero Descartes es racionalista, y por ello, a pesar de esta concepción mecanicista del cuerpo, estima que la actuación del hombre es fruto del alma racional y libre (donde reside la voluntad), únicamente presente en los seres humanos, y de los procesos automáticos e irracionales del organismo. Por tanto,

²⁷ *Discurso del método para dirigir bien la razón, y buscar la verdad en las ciencias.*

según el *dualismo cartesiano*, el cuerpo es un artefacto muy sofisticado que actúa de forma automática, mientras que la mente puede actuar independientemente del cerebro, ya que el alma existe sin dependencia de la materia; por lo que, en contra de la tradición griega y escolástica, en *Les passions de l'âme*, el filósofo, matemático y físico galo declara que “la muerte no ocurre nunca por ausencia del alma, sino porque alguna de las principales partes del cuerpo se corrompe” (Descartes, 1650, p. 7)²⁸. De esta forma, para dar fundamento a la motivación del hombre en su teoría, presupone que un acto racional y voluntario (sin causa mecánica) se produce por la integración del deseo del alma y el movimiento del músculo que se combinan en la glándula pineal o epífisis cerebral:

Es preciso saber también que, aunque el alma está unida a todo el cuerpo, hay sin embargo en él alguna parte en la cual ejerce sus funciones más particularmente que en todas las demás (...) paréceme haber reconocido evidentemente que la parte del cuerpo en la que el alma ejerce inmediatamente sus funciones no es en modo alguno el corazón, ni tampoco todo el cerebro, sino solamente la más interior de sus partes, que es cierta glándula muy pequeña, situada en el centro de su sustancia. (Descartes, 1650, p. 42)

El comportamiento puede ahora dividirse en reflejo, causado por sucesos físicos, común en todos los animales, y voluntario, ocasionada por sucesos mentales, que Descartes denominó *pasiones del alma*, como son la admiración, el amor, el odio, el deseo, la alegría o la tristeza, que constituyen los motivos del proceder realmente humano (Mir, 1996).

²⁸ Así, por ejemplo, Benítez (2014) relata que para la tradición aristotélico-escolástica y galénica el fenómeno fundamental de la vida era el de la respiración, por lo que se consideraba que el corazón y las arterias, junto con los pulmones, formaban parte de una misma función respiratoria que, conforme a la herencia griega, involucraba al alma. El médico inglés William Harvey (1578-1657), que describió por primera vez con exactitud la circulación sanguínea como un fenómeno distinto a la respiración, la explicó en función de una fuerza vital (lo que sería la base de la doctrina denominada *vitalismo*); sin embargo, Descartes, que también afirmó la existencia de la circulación sanguínea en el *Discurso del método*, fiel al mecanicismo que salvaguarda, concibe el corazón como un horno que calienta la sangre y, por diferencia de temperatura, provoca su circulación.

Pero, para llegar a este dualismo ontológico, del ser, que opone realidad subjetiva, libre, independiente y pensante (*res cogitans*), frente a realidad objetiva, materializable y corpórea (*res extensa*), que luego justifica anatómica y fisiológicamente, Descartes, en su *Discurso del método*, comienza por dudar hasta de su propia existencia:

Así, puesto que los sentidos nos engañan (...) resolví fingir que todas las cosas que hasta entonces habían entrado en mi espíritu no eran más verdaderas que las ilusiones de mis sueños. Pero advertí luego que, queriendo yo pensar, de esa suerte, que todo es falso, era necesario que yo que lo pensaba, fuese alguna cosa y observando que esta verdad: «yo pienso, luego soy» era tan firme y segura que las más extravagantes suposiciones de los escépticos no son capaces de conmoverla, juzgué que podía recibirla, sin escrúpulo, como el primer principio de la filosofía que andaba buscando. (Descartes, 1637, p. 33)

Y, según se desprende del pasaje, como el proceso de duda es un proceso de pensamiento, Descartes, al dudar, experimenta y afirma la existencia de la consciencia: no sólo es más cierta la realidad del alma que la del cuerpo, sino que, en la medida en que no se requieren datos sensibles externos para establecer su presencia, resulta que el conocimiento relativo a ésta puede ser innato (Sahakian, 1982). Por eso, en *Meditaciones metafísicas en las que se demuestran la existencia de Dios y la inmortalidad del alma* (1641), Descartes es capaz de distinguir dos tipos de ideas: las innatas, como la idea de Dios o el recién descubierto yo, independientes de las experiencias sensoriales, y las derivadas, que surgen de la experiencia y son desarrolladas por la mente; lo que le permite fundar en el espíritu del hombre, en el yo, toda la metafísica, al razonar:

Como se de cierto que existo, y, sin embargo, no advierto que convenga necesariamente a mi naturaleza o esencia otra cosa que ser cosa pensante, concluyo rectamente que mi esencia consiste solo en ser una cosa que piensa, o una sustancia cuya esencia o naturaleza toda consiste solo en pensar. (Descartes, 1641/1977, p. 66)

Configurando por tanto esta realidad del alma o consciencia, que rige la conducta, como racional, libre y, especialmente, independiente del mundo: “[yo] soy, pienso; soy en tanto que pienso; soy una cosa pensante, un espíritu, un entendimiento, una razón” (Descartes, 1641/1977, p. 370), lo que supone el gran descubrimiento de este erudito, con el que reedita el *idealismo*²⁹, ahora *epistemológico*, que considera que el conocimiento verdadero sólo se puede obtener por medio de la razón.

De tal manera que, para Leahey (1998), la revelación de la consciencia por Rene Descartes puede valorarse como el comienzo de la psicología; a partir de ese momento, se dará por sentado que la consciencia es un conjunto de sensaciones proyectadas en la mente que el yo puede examinar reflexivamente; por lo que, en su opinión, “Descartes creó un marco de pensamiento en torno a la mente y al cuerpo en cuyo contexto han trabajado desde entonces todos los filósofos y los psicólogos, incluso cuando se han dedicado a atacar las ideas cartesianas” (p. 126).

Estas imponentes premisas son el punto de partida que dividirán de nuevo la filosofía entre valedores del racionalismo y paladines del empirismo (Novoa Gómez, 2002), y también encontrarán el antagonismo de aquellos pensadores que negaron de nuevo la libertad del hombre.

Los filósofos deterministas: Hobbes y Spinoza

De este modo, frecuentemente, la estatura de un genio se mide por sus opositores, y Descartes se ganó a muchos. En contra del dualismo cartesiano, Thomas Hobbes (1588-1679) y Benedict de Spinoza (1632-1677), coetáneos del anterior, fueron los sostenedores más destacados en la Edad Moderna de una corriente de pensamiento opuesta al libre albedrío, el determinismo, que niega la autonomía humana.

²⁹ Como sabemos, el idealismo afirma la primacía de las ideas, e incluso su existencia independiente (como en la metafísica de Platón). El término, en su sentido gnoseológico (o epistemológico), fue usado por Wolff por primera vez: “Se denomina idealistas — dice— a los que admiten que los cuerpos tienen sólo una existencia ideal, en nuestras almas y, por lo tanto, niegan la existencia real de los cuerpos mismos y del mundo” (Wolff, citado en Abbagnano, 1986d, p. 638).

Influido por Francis Bacon (1561-1626), fundador de la *escuela empirista*, Hobbes lleva hasta el extremo el mecanicismo dominante en la época; por eso, en la introducción de su obra más conocida, *Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil* (1651), se pregunta:

¿Qué es en realidad el corazón sino un resorte; y los nervios qué son, sino diversas fibras; y las articulaciones sino varias ruedas que dan movimiento al cuerpo entero tal como el Artífice se lo propuso? (Hobbes, 1651, p. 1)

Sin embargo, a diferencia de Descartes, Hobbes es *materialista*, por lo que generaliza este mecanicismo en su discurso, hasta incluir todas las funciones del cuerpo humano, de modo que le permitan dar cuenta asimismo de los procesos cognoscitivos y pasionales del hombre.

Según razona este filósofo, el Universo, entendido como la totalidad de las cosas que son, es “el conjunto de todos los cuerpos” (Hobbes, 1651, p. 207), por lo que, aquello que no es un cuerpo, como el alma, no pertenece al Universo, no existe, porque no puede ser material³⁰. Consecuentemente, también rechaza la posibilidad de que la voluntad sea libre, ya que este Universo, prolongando la visión de Galileo Galilei (1564-1642), es concebido como una gran máquina corpórea, que se rige por las estrictas leyes de la física (Hobbes, 1967), por lo que en todo el acontecer domina un *determinismo natural* (Marías, 1980), según trata de justificar en el siguiente pasaje:

³⁰ Hobbes, como otros críticos de la época, como Pierre Gassendi (1592-1655) o Gilberto Voët (1586-1676), declara ilegítimo el paso, formulado por Descartes en *Meditaciones metafísicas*, de la proposición “yo soy una sustancia que piensa”, que no admite duda, a “yo soy una sustancia pensante”, o *res cogitans*, ya que, para el primero, no es necesario que una cosa que piensa sea pensamiento, según combate en *Objeciones*:

Yo mismo, que pienso, soy distinto de mi pensamiento; y aunque este último no esté en realidad separado de mí, con todo es diferente de mí mismo (...) Pues si el señor Descartes mostrase que quien entiende y el entendimiento son una misma cosa, caeríamos en esta manera escolástica de hablar: el entendimiento entiende, la vista ve, el querer quiere (...) todo lo cual sería oscuro, impropio, e indigno de la acostumbrada agudeza del señor Descartes. (Descartes, 1641/1977, p. 143)

Libertad y necesidad son coherentes, como, por ejemplo, ocurre con el agua, que no sólo tiene libertad, sino necesidad de ir bajando por el canal. Lo mismo sucede en las acciones que voluntariamente realizan los hombres, las cuales, como proceden de su voluntad, proceden de la libertad, e incluso como cada acto de la libertad humana y cada deseo e inclinación proceden de alguna causa, y ésta de otra, en una continua cadena (cuyo primer eslabón se halla en la mano de Dios, la primera de todas las causas), proceden de la necesidad. (Hobbes, 1651, p. 108)

El segundo de los opositores al libre albedrío es, a diferencia de Hobbes, racionalista, pero, a la postre, llegará a las mismas conclusiones. Spinoza se declara monista, ya que por sustancia entiende tan sólo “aquello que es en sí y se concibe por sí (...) [y] por atributo, lo que el intelecto percibe de la sustancia, como si constituyera su esencia” (Spinoza, 1677/1883, p. 1); por lo que para Spinoza no hay más que una sustancia: Dios; las demás cosas, incluida el hombre, son atributos de esta sustancia (Marías, 1980). Por tanto, como aduce Hirschberger (1993), ya no hay fines humanos subjetivos ni fines naturales objetivos; los fines presuponen libertad, que para el neerlandés no existe, puesto que todo es fruto de la necesidad. Según el *determinismo teológico* que defiende, sólo Dios es libre, mientras que el mundo y el hombre son necesarios; por lo que, en la parte primera de *Ética* (denominada *de Dios*), publicada en 1677, declara:

Se llama libre a aquella cosa que existe en virtud de la sola necesidad de su naturaleza y es determinada por sí sola a obrar, y necesaria, o mejor compelida, a la que es determinada por otra cosa a existir y operar, de cierta y determinada manera. (Spinoza, 1677/1883, p. 2)

Por tanto, sigue razonando más adelante, el hombre, si bien lo desconoce, no es libre, ya que todo lo necesario está determinado causalmente:

Los hombres nacen ignorantes de las causas de las cosas (...) se imaginan ser libres, puesto que son conscientes de sus voliciones y de su apetito, y ni soñando piensan en las causas que les disponen a apetecer y querer, porque las ignoran. (Spinoza, 1677/1883, p. 39)

Consecuentemente, para Spinoza, “la virtud y el servicio de Dios son ellos mismos la felicidad y la suprema libertad” (Spinoza, 1883, p. 102), conforme al vetusto aforismo de Séneca “*Deo parere libertas est*” (*De vita beata*, 15, 7)³¹.

Los filósofos empiristas: Locke, Hume y La Mettrie

La segunda pugna de la época, con enorme trascendencia para el estudio de la motivación, enfrentó el idealismo de Descartes con el empirismo que se inicia en Bacon.

Frente a la suposición de que no conozco nada más seguro que yo mismo, según la célebre locución cartesiana *cogito, ergo sum* (pienso, luego soy), John Locke (1632-1704) propone, en el *Ensayo sobre el entendimiento humano* (1695), que toda experiencia sensorial ocurre por la acción de un estímulo, por lo que todo conocimiento y conducta, como ya afirmó Aristóteles, es construido a partir del ambiente, de la experiencia:

Es una opinión establecida entre algunos hombres, que en el entendimiento hay ciertos principios innatos algunas nociones primarias, (*poinai ennoiai*), caracteres como impresos en la mente del hombre; que el alma recibe en su primer ser y que trae en el mundo con ella. Para convencer a un lector sin prejuicios de la falsedad de esta suposición, me bastará con mostrar (como espero hacer en las partes siguientes de este Discurso) de qué modo los hombres pueden alcanzar, solamente con el uso de sus facultades naturales, todo el conocimiento que poseen, sin la ayuda de ninguna impresión innata, y pueden llegar a la certeza, sin tales principios o nociones innatas. (J. Locke, 1695, p. 4)

En auxilio de sus postulados, Locke también recurre al concepto de “idea”, pero, a diferencia de Descartes, encuentra que las ideas no pueden ser connaturales, sino que proceden siempre de la experiencia, como resultado de una percepción externa, de los sentidos, o sensación, o de una percepción interna de estados psíquicos, o reflexión. La reflexión opera en todo caso sobre un material aportado por la sensación y convierte las ideas simples (como una sensación) en

³¹ Obedecer a Dios es libertad.

una idea compleja (como la idea de Dios), como resultado de la actividad de la mente, fundada en la memoria, que combina o asocia las ideas simples (Hirschberger, 1993). Esta revelación de la capacidad de asociación de la mente, o *asociacionismo*, como mecanismo capaz de explicar cualquier actividad del ser humano, es capital para la filosofía inglesa (y la psicología) posterior, ya que realza y justifica la supremacía de la experiencia sobre la razón para dirigir el conocimiento y la conducta, por lo que en opinión, nuevamente, de Marías (2016):

El empirismo de Locke limita la posibilidad de conocer, especialmente en lo que se refiere a los grandes temas tradicionales de la metafísica. Con él empieza esta desconfianza en la facultad cognoscitiva, que culminará en el escepticismo de Hume y obligará a Kant a plantear de un modo central el problema de la validez y posibilidad del conocimiento racional. (p. 247)

Verdaderamente, David Hume (1711-1776) es el filósofo que lleva a sus últimas consecuencias la dirección empirista que se inicia en Bacon³². Hume, en *Tratado de la naturaleza humana* (1739), define a la razón como instrumental, negándole, en contra de la tradición filosófica, la capacidad de regir la voluntad (Rosas, 1998). Según él mismo reflexiona:

Nada es más usual en la filosofía, y aún en la vida común, que hablar de la lucha entre la pasión y la razón y darle preferencia a la razón y afirmar que los hombres son sólo virtuosos mientras se conforman a sus dictados (...) Para mostrar la falacia de toda esta filosofía, intentaré primero probar que la razón por sí sola jamás puede ser motivo de una acción de la voluntad, y segundo, que jamás puede oponerse a la pasión en la dirección de la voluntad. (Hume, 1739, p. 413)

³² Aún más empirista se muestra George Berkeley (1685-1753) en *Tratado sobre los principios del conocimiento humano* (1710), donde presenta una extensión radical de la filosofía de Locke, que se conoce como *idealismo subjetivo o inmaterialismo*, en donde afirma que la existencia del mundo externo depende por completo de la percepción (Berkeley, 1710/1874): la materia, de acuerdo con Berkeley, no existe en sí misma, existe porque es percibida; su pensamiento se resume en el aforismo "*Esse est percipi*" (ser es ser percibido) (Hothersall, 2011).

Para Wallace (2006), la posición humeana sostiene que la razón no es por sí misma capaz de dar lugar a motivación alguna para actuar, y tiene su expresión más famosa en la polémica aseveración de que “la razón es, y sólo debe ser, esclava de las pasiones y no puede pretender otro papel que servir las y obedecerlas” (Hume, 1739, p. 415). No obstante, si bien son las pasiones las que motivan la acción y no la razón, esta última nos señala los fines deseables de nuestra conducta y los medios para obtenerlos (Cano López, 2011), ya que Hume también cree que “el impulso a la acción no se origina en la razón, sino que es sólo dirigido por ella” (Hume, 1739, p. 414).

Llevando al extremo la línea argumental de Hobbes y Hume, Julien Offray de La Mettrie (1709-1751) publica en 1748 un trabajo titulado *L’homme machine* (*El hombre máquina*), en el cual argumenta que las personas son sólo máquinas, y que sus acciones se pueden explicar exclusivamente mediante principios mecánicos y hedonistas. De acuerdo con La Mettrie, el hombre se distingue de otros animales sólo por la complejidad de su maquinaria y no, como Descartes había razonado, porque posea alma: “Concluamos con valentía que el hombre es una máquina, y que no hay nada en el universo, sino una sustancia que ha sido modificada de diversas maneras” (Mettrie, 1748/1865, p. 159).

En consecuencia, La Mettrie combate también la concepción del hombre como animal racional, argumentando que a éste lo motiva únicamente la necesidad de buscar el placer y evitar el dolor, y asegura que en los animales, al igual que en los humanos, están presentes ciertos grados de pensamiento, por lo que describe la cognición como un *continuum*, presente en menor o mayor medida en los diferentes organismos (Hothersall, 2011).

La razón práctica: Kant

Como reacción a este tipo de aseveraciones que, asentadas en el empirismo, terminan por negar la racionalidad y la libertad humana, Emmanuel Kant (1724-1804), en su *Crítica de la razón pura* (1781), distingue tres modos de saber: la sensibilidad, el entendimiento discursivo y la razón; a la razón le añade el adjetivo de pura: razón pura es la que se mueve sobre principios a priori, independientemente de la experiencia. Por lo que todo

conocimiento comienza en la experiencia, pero no todo conocimiento procede de la experiencia:

Pero, aunque todo nuestro conocimiento empiece con la experiencia, no por eso procede todo él de la experiencia. En efecto, podría ocurrir que nuestro mismo conocimiento empírico fuera una composición de lo que recibimos mediante las impresiones y de lo que nuestra propia facultad de conocer produce (simplemente motivada por las impresiones) a partir de sí misma. (Kant, 1781/2005, p. 28)

Y más aún, en *Crítica de la razón práctica* (1788), el prusiano asegura que la razón pura puede ser práctica en su resultado, por lo que, en la introducción del tratado, dirá que el uso práctico de la razón “se ocupa de los motivos determinantes de la voluntad, (...) es decir, determina su causalidad” (Kant, 1788/2003, p. 14); y, como corolario de su ética, sentencia: “La razón pura es por sí misma práctica, y da al hombre una ley general que llamamos ley moral” (Kant, 1788/2003, p. 29).

Según este *idealismo*, ahora *trascendental*, la razón, en su uso práctico, es capaz de formular imperativos morales y orientar de nuevo a la conducta hacia el bien; por lo que debería determinar nuestra voluntad, dar forma al mundo sensible; con ello Kant cree haber superado completamente el empirismo, del que no pueden extraerse principios universales, ni se sigue necesidad alguna; las decisiones humanas han de proceder del lado del logos, en lo que supone una vuelta al espíritu de la metafísica clásica (Hirschberger, 1954).

Al término de la Edad Moderna, y de nuevo bajo un prisma racionalista, los procesos psicológicos que dan lugar a la motivación son procesos que se rigen por el intelecto, una vez que el agente sabe lo que ha de hacer, debe actuar en consecuencia, de lo contrario, no sólo actuaría de una manera contraria a la moral, sino también de forma irracional (Wallace, 2006).

2.1.1.3. La motivación en la Edad Contemporánea

Esta reacción racionalista, sin embargo, pronto sucumbirá al empuje empirista, ya que, desde el comienzo de la Edad Contemporánea, los axiomas

hedonistas son readmitidos en la filosofía por el *positivismo*³³ inglés, que se debe referir a continuación.

El utilitarismo: Bentham y Mill

Como ha puesto de manifiesto Araujo (2000), tanto el utilitarismo, como el principio ético que fundamenta este nombre, y que justifica la conducta en función del carácter práctico de sus resultados, están íntimamente asociados a Jeremías Bentham (1748-1832), que los enuncia en su afamado tratado *Introducción a los principios de moral y legislación* (1789), cuando diserta:

La naturaleza ha puesto a la humanidad bajo el gobierno de dos señores soberanos, el dolor y el placer. (...) Están sujetos a su trono, por un lado, el estándar de lo correcto y lo incorrecto y, por el otro, la cadena de las causas y los efectos. Nos gobiernan en todo lo que hacemos, en todo lo que decimos, en todo lo que pensamos (...) El principio de utilidad reconoce esta sujeción, y la asume para la fundación de ese sistema, cuyo objeto es alentar el tejido de la felicidad de la mano de la razón y la ley. (Bentham, 1789/1823, p. 1)

Por su parte, John Stuart Mill (1806-1873), que en 1859 ya advertiría, en *On liberty (Sobre la libertad)*, de los peligros que amenazaban la libertad social, y la necesidad de asignar límites al poder para proteger a los ciudadanos “contra la tiranía de los gobernantes políticos” (Mill, 1859, p. 8), en *El utilitarismo*, publicado en 1863, rompe con su maestro, el propio Bentham, que propone un egoísmo básico y natural en la conducta del ser humano, y, en línea con su tratado más memorable, antepone el bienestar colectivo, a la felicidad individual. Aunque el fin de nuestras aspiraciones es sólo obtener el placer y evitar el dolor, la búsqueda de la felicidad no es un objetivo meramente individual, sino, antes bien, social:

³³ El término positivismo designa una gran dirección filosófica que, en la segunda mitad del siglo XIX, tuvo numerosas y variadas manifestaciones en el mundo occidental, y cuya característica fundamental sería para Abbagnano (1986f) “la romantización de la ciencia, su exaltación como única guía de la vida particular y asociada del hombre, esto es, como único conocimiento, única moral y única religión posible” (p. 936).

La moral utilitarista reconoce al ser humano el poder de sacrificar su propio bien por el bien de los otros (...) en la norma áurea de Jesús de Nazaret, leemos todo el espíritu de la ética utilitarista: haz como querías que hicieran contigo y ama a tu prójimo como a ti mismo. (Mill, 1863, p. 24)

Como ya ocurriera cuando se habló de Epicuro, poco antes de la llegada de la psicología, la filosofía, empujada por el positivismo, aprovecha el asociacionismo que había sido desarrollado por Locke (Barco Collazos, 1981) para describir los procesos cognitivos que intervienen en la motivación sobre la base del hedonismo, abandonando de nuevo la senda de la metafísica. Con ello el utilitarismo proporciona una teoría sencilla para fundamentar las razones y las metas que empujan el pensamiento y la actuación, que rechaza cualquier motivo que no tenga utilidad, ya sea ésta individual o colectiva, para intentar erigir un sistema social ético (Leahey, 1998).

Entonces la consciencia, que había servido a Descartes como puerta de acceso a la realidad del alma, se transforma ahora en la realidad misma —en este sentido, Mill califica al espíritu (en inglés, *mind*) como “la serie de nuestras sensaciones (...) [que posee una] permanente posibilidad de sentir” (Mill, 1865, p. 205)—, abriendo el camino a una nueva disciplina, preocupada por los “hechos psíquicos”, que, asentada en el empirismo, pueda gozar del mismo rigor que el resto de ciencias de la naturaleza (Abbagnano, 1986a).

A modo de resumen y corolario de este recorrido histórico, se ha de destacar la idea de que, antes de que emergiera la psicología, la filosofía cimenta decisivamente las bases del conocimiento de la motivación humana pretendiendo responder a una de las cuestiones más importantes de la metafísica: la relación entre el cuerpo y el alma; o lo que es lo mismo, hasta qué punto la experiencia y el ambiente (el cuerpo), o la razón y lo cognitivo (el alma) dirigen la conducta del hombre, para, a continuación e irremediabilmente, a resultas de la respuesta dada a esta pregunta, esclarecer si nuestra voluntad es autónoma; por lo que cualquier explicación de la motivación en la psicología, de las que se examinarán a continuación, como heredera de la filosofía, “no podrá sustraerse a la tarea de precisar su imagen del hombre, (...) [ni] evitar el renacimiento del olvidado problema de la voluntad libre” (Todt, 1991, p. 148).

2.1.2. La motivación en la psicología

Sólo cuando se han reconocido los antecedentes de la motivación en la filosofía, se está en disposición de adentrarse en la psicología, que es capaz de emanciparse de la anterior disciplina a finales del siglo XIX, gracias, especialmente, a la enorme contribución del científico alemán Gustav Theodor Fechner (1801-1887); sin embargo, no se debe despreciar la importancia del contexto en el que germina, ya que, como recuerda Carpintero (2002), todas las creaciones del hombre son siempre hijas de las circunstancias de su época, y el nacimiento de la ciencia de la psicología también. Para este autor, tres son las razones que propiciaron su alumbramiento como saber independiente: la decadencia de la filosofía, propiciada por el positivismo, que, como se acaba de advertir, suprime la noción tradicional del alma; la influencia del evolucionismo, que se tratará enseguida; y los avances de la técnica surgida de la ciencia, con su capacidad para cambiar el mundo, lo que desembocará finalmente en una “naturalización empírica de la mente” (p. 200).

2.1.2.1. La motivación al inicio de una nueva ciencia

Ciertamente, ponderan Sprung y Sprung (1983) que las investigaciones de Fechner sentaron las bases para el surgimiento de la psicología experimental desde el campo de la *psicofísica* que, según describe el investigador germano en *Elementos de la psicofísica* (1860), debía ser “una doctrina exacta de las relaciones funcionales o dependientes entre el cuerpo y el alma, más generalmente entre el mundo físico y mental, físico y psicológico” (Fechner, 1860a, p. 8). Por lo que su mayor aportación consistirá en el establecimiento de una relación matemática precisa entre la sensación y el estímulo, llamada *Ley de Weber-Fechner*, que postula que “la magnitud de la sensación (g) no es proporcional al valor absoluto del estímulo (b), sino al logaritmo de la magnitud del estímulo” (Fechner, 1860b, p. 13); es decir, que para que la intensidad de una sensación aumente en progresión aritmética, el estímulo debe incrementarse en progresión geométrica³⁴.

³⁴ La psicofísica es, por tanto, “la disciplina que estudia las relaciones entre la magnitud de los estímulos físicos y la intensidad de las sensaciones que producen” (RAE, 2001d).

Pero, de acuerdo con la opinión general, fue otro profesor de la Universidad de Leipzig, Wilhelm Wundt (1832-1920), el estudioso que ha de valorarse como el fundador de la psicología moderna, no tanto por sus descubrimientos científicos sino, como también subrayan Sprung y Sprung (1983), por su vigorosa promoción de la experimentación sistemática en esta área; contribuyendo a su fundamentación en lo que al objeto y método se refiere, estableciendo el primer instituto de psicología del mundo e impulsando la publicación de la primera revista especializada de psicología, *Philosophische studien*³⁵, en 1881. De este modo, en el prefacio de la primera edición de sus *Principios básicos de psicología fisiológica* (1874), Wundt escribe: “El trabajo que entrego al público está buscando un nuevo campo de la ciencia. Soy muy consciente de que esta empresa puede engendrar, sobre todo, la duda de si ha llegado el momento ahora” (Wundt, 1874, p. III).

Wundt (1904) fijó como objeto de investigación de su psicología fisiológica³⁶ “las relaciones que se mantienen entre los procesos de lo físico y los de la vida mental (...) [liberando al término] de cualquier tipo de implicación metafísica en cuanto a la relación entre la mente y el cuerpo” (p. 3), y le aplicó el método de la *introspección* o percepción interna, basando sus hallazgos en el análisis de los pensamientos y percepciones del observador, bajo condiciones experimentales rigurosas. Esta corriente, dominante en los inicios de la psicología, y que se desarrolló especialmente en Estados Unidos, sustentada por uno de sus seguidores más distinguidos, Edward Bradford Titchener (1867-1927), se conoce como *estructuralismo*.

Titchener llevó de Alemania a Estados Unidos el sistema de psicología de Wundt, y tradujo al inglés sus principios (véase Wundt, 1904); mientras que Wundt respaldaba el poder de la mente para organizar los elementos mentales

³⁵ *Estudios filosóficos*.

³⁶ Hoy en día, la psicología fisiológica es sólo una porción del conocimiento, dentro las dos grandes áreas en que se estructura la psicología, psicología aplicada y la psicología básica, integrándose en esta última parcela junto con la psicología cognitiva, la psicología del desarrollo, la psicología social y la psicología de la personalidad (J. Arnold & Randall, 2012).

voluntariamente, para Titchener la tarea fundamental de la psicología debía consistir en descubrir la naturaleza de las experiencias conscientes: “analizar la estructura de la mente; desentrañar los procesos elementales del enredo de la conciencia, o (si podemos cambiar la metáfora) aislar los constituyentes en la formación consciente dada” (Titchener, 1898, p. 2). Para realizar esa tarea, la psicología, como señala Hothersall (2011), debía convertirse una ciencia experimental.

Consecuentemente, a partir del final del siglo XIX, el estudio de la motivación empieza a desplazarse de la filosofía a la recién fundada psicología, donde, desde entonces, y hasta nuestros días, pueden distinguirse tres orientaciones que han dominado, sucesivamente, la teoría y la investigación en esta ciencia: la biológica, la conductual y la cognitiva (Deckers, 2013; García Fernández-Abascal, Jiménez Sánchez, & Martín Díaz, 2003; Palmero Cantero, Guerrero Rodríguez, Gómez Íñiguez, Carpi Ballester, & Gorayeb, 2011).

Por tanto, dependiendo de qué doctrina imperara, prevaleció una u otra definición de motivación: desde una orientación biológica se habla de conductas genéticamente determinadas o impulsos biológicos destinados a adaptarnos o sobrevivir; la vertiente conductual destaca la influencia del entorno y explica la motivación desde el punto de vista del aprendizaje; y según la visión cognitiva, centrada en los procesos mentales, se trata de una combinación de *necesidades*³⁷ individuales con las metas que se encuentran en el ambiente.

A continuación, puesto que resultará de enorme provecho para el estudio de la motivación laboral, se examinarán brevemente los orígenes y la evolución de las teorías de motivación humana más influyentes en estas tres direcciones de la psicología, que la Tabla 2 clasifica y ordena cronológicamente por autores, dentro de las tres corrientes predominantes y según su enfoque científico, junto con la obra más representativa.

³⁷ La necesidad es un concepto clave para la motivación, que se percibe subjetivamente como un estímulo, y que podemos definir como un estado de tensión más o menos intenso debido a una carencia, que responde a exigencias fisiológicas, psicológicas o sociales percibidas como indispensables (Galimberti, 2002b).

Tabla 2. Autores más influyentes en la psicología de la motivación

Corriente	Enfoque	Autor	Año	Obra
Biológica	Evolucionismo	Lamarck	1809	<i>Filosofía zoológica</i>
		Darwin	1859	<i>El origen de las especies</i>
		Galton	1865	<i>Talento hereditario y carácter</i>
		Spencer	1855	<i>Los principios de la psicología</i>
	Etología	Lorenz	1970	<i>Estudios en conducta animal y humana</i>
	Psicología social	McDougall	1908	<i>Introducción a la psicología social</i>
	Funcionalismo	James	1890	<i>Los principios de la psicología</i>
Woodworth		1918	<i>Psicología dinámica</i>	
Fisiología	Cannon	1932	<i>La sabiduría del cuerpo</i>	
Conductual	Psicología comparada	Thorndike	1911	<i>Inteligencia animal</i>
	Fisiología	Pavlov	1927	<i>Reflejos condicionados</i>
	Conductismo clásico	Watson	1930	<i>Conductismo</i>
		Hull	1943	<i>Principios de comportamiento</i>
	Neoconductismo	Skinner	1974	<i>Sobre el conductismo</i>
Gestaltismo		Wertheimer	1912	<i>Estudios experimentales sobre la percepción del movimiento</i>
		Köhler	1917	<i>Pruebas de inteligencia en antropoides</i>
		Koffka	1922	<i>Percepción: una introducción a la teoría de la Gestalt</i>
Humanismo	Rogers	1947	<i>Algunas observaciones en la organización de la personalidad</i>	
	Maslow	1954	<i>Motivación y personalidad</i>	
Cognitiva	Conductismo intencional	Tolman	1932	<i>Comportamiento propositivo en animales y hombres</i>
	Psicología topológica	Lewin	1936	<i>Principios de psicología topológica</i>
		Rotter	1954	<i>Aprendizaje social y psicología clínica</i>
	Socioconductismo	Bandura	1963	<i>Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad</i>
	Expectativa	Murray	1938	<i>Exploraciones en la personalidad</i>
		Atkinson	1957	<i>Determinantes motivacionales de la conducta de riesgo</i>
	Atribución	Heider	1958	<i>La psicología de las relaciones interpersonales</i>
		Weiner	1985	<i>Una teoría atribucional de la motivación del logro y la emoción</i>
Disonancia	Festinger	1957	<i>Teoría de la disonancia cognitiva</i>	

Fuente: elaboración propia

2.1.2.2. Teorías de motivación biológicas

Los antecedentes evolucionistas: Lamarck y Darwin

Tradicionalmente, las opciones biologicistas en psicología se han centrado en el estudio de las bases orgánicas que permiten entender la conducta (Palmero Cantero et al., 2008), por lo que las primeras aproximaciones a la motivación encuentran sus raíces en el trabajo de los naturalistas; y aunque Charles Robert Darwin (1809-1882), por *El origen de las especies* (1859), es el representante más relevante y conocido, algunas de sus observaciones ya habían sido propuestas, entre otros³⁸, por Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829) que, en *Filosofía zoológica* (1809), formula la *Teoría de la herencia de los caracteres adquiridos*, donde sostiene que sólo existe una escala biológica, y que todas las especies, incluida la humana, descienden de otra precedente que evoluciona, para adaptarse a las exigencias de su entorno.

Lamarck, considerado el padre de la biología por *Hidrogeología* (Lamarck, 1801), creía en “la influencia de las circunstancias y hábitos sobre los órganos de los animales, como fuente de las causas que favorecen o detienen su desarrollo” (Lamarck, 1809, p. 14), por lo que, según su *première loi*, “el uso más frecuente y sostenido de cualquier órgano fortalece este órgano (...) mientras que la constante falta de uso de tal órgano, lo debilita (...) y finalmente lo hace desaparecer”; mutaciones que, conforme predice su *deuxième loi*, “conservan por generación los nuevos individuos que provienen de él” (Lamarck, 1809, p. 235).

A pesar de que la primera ley, la *Ley del uso y desuso*, se evaluó pronto desencaminada, al suponer erróneamente que “la función crea al órgano” (Lacadena, 2008, p. 55)³⁹, los argumentos del francés guiaron los pasos que luego

³⁸ Destacan Palmero Cantero, Gómez Íñiguez, Carpi Ballester, Guerrero y Díez (2005) que los presupuestos evolucionistas habían sido concebidos por algunos filósofos griegos desde Empédocles (500-430 a. C.). Empédocles pensaba que los seres vivos se produjeron por agregación de miembros sueltos, al azar, y que después sobrevivieron los que estaban rectamente organizados. Asimismo, creía en la transmigración de las almas, y decía de sí mismo, según Laercio (180-240), que: “Muchacho fui, y muchacha, en otro tiempo; fui planta, ave también, fui pez marino” (Laercio, 1887, p. 157).

³⁹ Auguste Weissman (1834-1914) aportaría datos de estudios biológicos que mostrarían la imposibilidad de la Ley del uso y desuso; concretamente, presentaría la evolución como

siguieron otros evolucionistas, como el naturalista británico. Uno de los aspectos más relevantes, como en el caso de Lamarck, es la consideración de que hay una continuidad entre categorías, pero difiere esencialmente en que la evolución para Darwin se explica por la aparición de individuos más capacitados que son siempre los que mejor se adaptan. Por ello, realizando también la influencia de la acomodación al medioambiente, propuso la *Teoría de la selección natural*: la evolución es el producto de la interacción entre el organismo y el entorno que le rodea ya que, a medida que progresa, su estructura física (y mental) viene determinada por los requisitos para su subsistencia, por lo que la vida es tan sólo una lucha por la supervivencia y, por tanto, el estudio de los mecanismos y procesos de adaptación adquieren la máxima importancia (Cofer & Appley, 1964); como explica el propio Darwin en *El origen de las especies*:

Pero si ocurren variaciones útiles para cualquier ser orgánico, seguramente los individuos así caracterizados tendrán la mejor oportunidad de ser preservados en la lucha por la vida; y a partir del fuerte principio de herencia, tenderán a producir descendientes caracterizados de manera similar. A este principio de preservación, lo he llamado, en aras de la brevedad, la Selección Natural. (Darwin, 1859, p. 127)

Y así, apoyado en la lectura de *Un ensayo sobre el principio de población* (1803), de Thomas Robert Malthus (1766-1834), también dirá:

De la rápida progresión en que tienden a aumentar todos los seres orgánicos resulta inevitablemente una lucha por la existencia, (...) [ya

dependiente de las variaciones genéticas producidas a través de las generaciones, a consecuencia de las líneas ancestrales de plasma germinativo que se reúnen en el momento de la fecundación del óvulo; ya que, durante la existencia postnatal, los cambios en el soma (o células no sexuales, según su distinción) no provocarían mutaciones (o cambios en el ADN, según la terminología actual) de estas células germinales (Weismann, 1892). Hoy en día, sin embargo, se han comenzado a investigar ciertos mecanismos epigenéticos — concepto acuñado por Conrad Waddington (1905-1975)— que, sin modificar la secuencia de ADN del individuo, permiten una herencia transgeneracional mediada por el ambiente celular, y se discute la validez de estos hallazgos para justificar de nuevo la Teoría de la herencia de los caracteres adquiridos (Haig, 2007).

que] se producen más individuos que los que pueden sobrevivir. (...) Esta es la doctrina de Malthus⁴⁰, aplicada con doble motivo, al conjunto de los reinos animal y vegetal, pues en este caso no puede haber ningún aumento artificial de alimentos, ni ninguna limitación prudente por el matrimonio. (Darwin, 1859, p. 63)

De hecho, la trascendencia que tuvo esta obra fue tal, que García Fernández-Abascal et al. (2003), Mankeliunas (1987) o Palmero Cantero (2005) distinguen dos etapas en la elaboración del concepto de motivación: una etapa precientífica, apoyada esencialmente en la filosofía, que se ha examinado en el apartado precedente, donde el estudio de la motivación se redujo a la actividad racional o voluntaria del hombre, y una etapa científica, que se inicia con esta obra de Darwin, y donde la motivación, desde el punto de vista de la psicología, comenzará a interesarse por los instintos, las necesidades biológicas o los impulsos.

Ciertamente, según estas premisas, el comportamiento instintivo era la manifestación más elemental de esa lucha por la supervivencia: la conducta no resultaba fundamentalmente aprendida, sino que era automática, determinada, y, en consecuencia, no existían diferencias significativas entre las facultades mentales humanas y las presentes en animales superiores, ya que, desde esta óptica, la mente humana podía entenderse como un paso más en el desarrollo evolutivo.

Además, si la especiación había sido un proceso gradual en el que se habían ido acumulando cambios a consecuencia de la selección natural, pronto se pensó en que se podían encontrar rasgos psíquicos en otros animales que, compartidos con los humanos, tuvieran su origen en ancestros comunes ya desaparecidos (Ruiz Ortiz, Sánchez González, & De la Casa Rivas, 2012); por eso, el final del siglo XIX fue testigo del creciente interés por las habilidades mentales de otros seres, o *psicología animal*⁴¹, al objeto de extrapolar sus principios rectores

⁴⁰ Como es de sobra conocido, el argumento central de Malthus es que la población, cuando no tiene obstáculos, se incrementa en una progresión geométrica, mientras que los alimentos se incrementan tan sólo en una progresión aritmética (Malthus, 1803).

⁴¹ Aquí son precursores John Romanes (1848-1894) y Lloyd Morgan (1852-1936).

al comportamiento humano (lo propio de la *psicología comparada*⁴²), un interés estimulado en gran parte por la publicación de *El origen del hombre, y la selección en relación con el sexo* (1871) (Hothersall, 2011), la primera obra del británico en la que habla de forma explícita de la evolución en el hombre, y lo sitúa como una especie más del reino animal; algo que no había aventurado en *El origen de las especies*. De tal manera, en las conclusiones del libro, dirá: “La principal conclusión a la que aquí se ha llegado, y que actualmente apoyan muchos naturalistas que son bien competentes para formar un juicio sensato, es que el hombre desciende de alguna forma altamente menos organizada” (Darwin, 1871, p. 385).

En este sentido, Darwin intentó reunir evidencias de la progresión humana a partir de formas de vida inferiores, enfatizando la similitud entre los procesos mentales, y avanzó más en el patrocinio de sus ideas sobre la inteligencia animal en su libro *La expresión de las emociones en el hombre y en los animales* (1872), en el que argumentó que muchos aspectos del comportamiento emocional humano resultaban heredados de otras especies por la utilidad que tuvieron en estos otros animales para la supervivencia (Darwin, 1872).

Como se notará enseguida, estas afirmaciones, cuando sean trasladadas a la psicología (o la filosofía), provocarán de inmediato la pérdida para el hombre de las cualidades ontológicas que hasta entonces le distinguían del resto de los animales, demoliendo el concepto de voluntad y libre albedrío; por lo que, con razón, se lamenta José Ortega y Gasset (1883-1955) en *Meditaciones del Quijote* (1914):

Darwin cree haber conseguido aprisionar lo vital —nuestra última esperanza— dentro de la necesidad física. La vida desciende a no más que materia. La fisiología a mecánica. (...) Nuestras acciones no pasan de reacciones. No hay libertad, originalidad. Vivir es adaptarse: adaptarse es dejar que el contorno material penetre en nosotros, nos desaloje de nosotros mismos. Adaptación es sumisión y renuncia. Darwin barre los héroes de sobre el haz de la tierra. (Ortega y Gasset, 1966, p. 400)

⁴² La psicología comparada “se ocupa de los comportamientos de diferentes especies animales o estudia las manifestaciones más elementales del comportamiento humano mediante la experimentación con animales de laboratorio” (Galimberti, 2002c, p. 865).

La herencia mental: Galton

Dentro de esta corriente evolutiva, también hubo quienes, restando importancia a las influencias ambientales que cobijaba Lamarck, contribuyeron a destacar la significación para la conducta de la herencia genética. Entre ellos, hay que reseñar el innegable valor de las investigaciones sobre las diferencias individuales y la herencia mental del científico inglés Francis Galton (1822-1911), que tres siglos antes habían sido puestas de manifiesto por el médico español Juan Huarte de San Juan (1530-1592) (véase Huarte de San Juan, 1575/1884)⁴³; Galton, en un artículo publicado en *Macmillan's Magazine*, *Talento hereditario y carácter* (1865), también apoyará la idea de que los rasgos hereditarios son prácticamente inmunes a los cambios del entorno, ya que el genio, según su punto de vista, ocurre en las familias con demasiada frecuencia para resultar afectado por influencias ambientales:

Encuentro que el talento se transmite por herencia en un grado muy notable; que la madre no tiene de ninguna manera el monopolio de su transmisión; y que familias enteras de personas talentosas son más comunes que aquellas en las que sólo un miembro lo posee. Justifico mis conclusiones con las estadísticas. (Galton, 1865, p. 1)

Por ello, pocos años después, en su libro más famoso, *Hereditary genius* (1869) (*Génio hereditario*), Galton analizará a cerca de 1.000 hombres eminentes, encontrando la tendencia de que determinados rasgos físicos y mentales se agrupen en sus familias; asimismo, reparará en que, en promedio, por ejemplo, los hombres altos no son tan altos como sus padres, mientras que los hijos de hombres muy bajos son generalmente más altos que sus padres (Oliva Delgado, 1997). De ahí, que asuma que la evolución no es un proceso gradual de progreso en la especie, sino que es una consecuencia de la combinación de las características de los individuos de cada categoría; por lo que, a pesar de que los

⁴³ En *Examen de ingenios para las ciencias* (1575), Huarte se muestra persuadido del hecho diferencial de la inteligencia o ingenio humano, y, tras el examen de los fundamentos fisiológicos y de las facultades de la mente, propone aprovechar todos los talentos del país mediante una juiciosa política de matrimonios y unas buenas prácticas educativas (Gondra, 1994).

hombres mejor dotados son proclives a tener la mejor prole, tarde o temprano, a lo largo de las generaciones, a resultas de sus uniones con otros individuos con peores atributos, su descendencia revertirá al promedio, a la mediocridad humana (Moreno & Alejandro, 2014).

Es en esta idea en donde encuentra su fundamentación la apelación de Galton a aplicar la selección artificial en los humanos; por lo que, yendo un peligroso paso más allá de las propuestas de Huarte, influido, como Darwin, por los argumentos de Malthus, pretende, en este tratado, alentar el nacimiento de las personas más sobresalientes en una sociedad y desalentar el nacimiento de los menos aptos:

Propongo mostrar en este libro que las habilidades naturales de un hombre se derivan por herencia, (...) entonces sería bastante práctico producir una raza altamente dotada de hombres por juiciosos matrimonios durante varias generaciones consecutivas. (...) Mantengo que es un deber que le debemos a la humanidad investigar el alcance de ese poder y ejercitarlo de una manera que, sin ser imprudente con nosotros mismos, sea más ventajoso para los futuros habitantes de la tierra. (Galton, 1869, p. 1)

Y, para combatir el deterioro de la especie humana, a consecuencia de que, según su visión, los mejores seres no se multiplican con la misma rapidez que los menos dotados⁴⁴, funda la disciplina de la *eugenesia*⁴⁵, una palabra que él mismo

⁴⁴ Galton, aunque acepta la tesis central de Malthus, no está de acuerdo con su propuesta para evitar la sobrepoblación, consistente en retrasar los matrimonios, por la decadencia que cree que provocaría en la raza humana:

Si esta doctrina influyera en todas las clases por igual, no tendría nada que decir aquí, (...) pero, como se presenta como una regla de conducta que la parte prudente de la humanidad debe seguir, mientras que los imprudentes son necesariamente libres de ignorarla, (...) su efecto sería tal que causaría que la raza de los prudentes cayera, después de algunos siglos, en una inferioridad casi increíble frente a la cantidad de los imprudentes, y por lo tanto, está calculada para llevar a la ruina completa a la raza de cualquier país donde la doctrina prevaleciera. (Galton, 1884, p. 356)

acuñó en un libro posterior titulado *Inquiries into human faculty and its development*⁴⁶ (1883), que nos autoriza, ante la perspectiva de una crisis en la dotación genética, a intervenir en los rasgos hereditarios, tal y como Galton expresa en las conclusiones de este tratado: “El principal resultado de estas investigaciones (...) impone un nuevo deber moral. (...) Un esfuerzo por seguir evolucionando, especialmente en la raza humana” (Galton, 1883, p. 337)⁴⁷; sin embargo, como pone de relieve Carpintero (2017), su mayor contribución a la psicología proviene de su afán por destacar la importancia de las disparidades entre los sujetos y la posibilidad de medir y analizar sus cualidades mentales (lo que le convierte en el padre de la *psicometría*), haciendo uso del método estadístico (Galton, 1880); método que aprovechará esta tesis.

Efectivamente, las técnicas estadísticas modernas para determinar la validez y confiabilidad de estas pruebas son resultado de las investigaciones de Galton sobre la correlación, que basó en la observación de que las características heredadas tienden a retroceder hacia la media. Precisamente, uno de sus discípulos, Karl Pearson (1857-1936), desarrollaría la fórmula actual para calcular el coeficiente de correlación, el *coeficiente de correlación de Pearson*, que se conoce

⁴⁵ Eugenesia proviene del vocablo griego *eugene* que significa “bien nacido” y, en español, se encuentra en la raíz del nombre de *Eugenia*, “personificación alegórica de la nobleza, entre los antiguos” (Echegaray, 1889b, p. 295); y para Galton designa:

La ciencia de la mejora de la población, que de ninguna manera se limita a cuestiones de apareamiento juicioso, sino que, especialmente en el caso del hombre, toma en cuentas todas las influencias que tienden, a su vez, en un grado remoto a dar a las razas o cepas de sangre más adecuadas una mejor oportunidad para prevalecer rápidamente sobre las menos adecuadas de la que hubieran tenido de otra manera. (Galton, 1883, p. 25)

⁴⁶ *Investigaciones sobre la capacidad humana y su desarrollo.*

⁴⁷ Si bien tenemos noticias de prácticas eugenésicas desde la Antigüedad (en Egipto, Esparta, Cartago, etc.), donde el infanticidio en menores incapaces era muy común, en la Edad Contemporánea, de la mano de Galton, la eugenesia se convierte en una pseudociencia que es acogida con entusiasmo en Inglaterra y EE.UU., y llevada a sus últimas consecuencias en la Alemania Nazi, en donde las medidas eugenésicas comenzaron por programas masivos esterilizadores y eutanásicos de «ineptos», hasta consumir el horror del Holocausto (Cambrón Infante, 2006).

por la primera letra de la palabra “regresión” (r), en reconocimiento al descubrimiento de Galton (Schultz & Schultz, 2012).

La evolución en la psicología: Spencer

Con las notables aportaciones de Lamarck y Darwin, fueron muchos los que aprobaron la adaptación humana, y permitieron que el Darwinismo sentara las bases de la teoría evolucionista —que luego el *Neodarwinismo* conciliaría con la genética, incorporando tardíamente las *Leyes de Méndel*⁴⁸ (Méndel, 1865/1977), para tratar de explicar cómo las variaciones que preconizaba eran transmitidas a las siguientes generaciones (tema que inicialmente no fue capaz de resolver) (Lacadena, 2008)—, y mantuvieron que en el comportamiento humano algunas conductas comunes y motivadas podrían estar genéticamente implantadas por la utilidad que tuvieron para la supervivencia.

Por todo ello, en opinión de Schultz y Schultz (2012), era inevitable que en Estados Unidos, donde las ideas de la evolución estaban en consonancia con el temperamento básico de los estadounidenses y, consecuentemente, este movimiento resultaba más aceptable que en otras naciones, se desarrollara una escuela de pensamiento en psicología que abandonara el interés por la estructura de la mente (lo propio del mencionado estructuralismo) y se centrara en su funcionamiento y en cómo la usa un organismo para adaptarse a su entorno (y que se denominaría posteriormente *funcionalismo*), a lo que también contribuyó la notable popularidad de Herbert Spencer (1820-1903) que, en *The principles of psychology* (*Los principios de la psicología*), publicado por primera vez en 1855, introdujo el evolucionismo en la psicología, tal y como anuncia en su prefacio:

⁴⁸ Gregorio Méndel (1822-1884), cuya vida y trabajos fueron coetáneos a los del propio Darwin, en *Experimentos de hibridación en plantas* (1865), formularía el conjunto de reglas básicas sobre la transmisión por herencia genética de las características de los organismos de padres a hijos, que se convertirían en el fundamento de la genética. Sin embargo, sus aportaciones pasaron desapercibidas hasta que, en 1900, tres investigadores desconocidos recíprocamente redescubrieron el trabajo del botánico austriaco y sus escritos sobre genética que habían sido ignorados durante 35 años (Schultz & Schultz, 2012).

La síntesis general, establece con una declaración abstracta la relación que subsiste entre cada organismo vivo y el mundo externo, sosteniendo que todas las acciones vitales cualesquiera, mentales y corporales, deben ser expresables en términos de esta relación; (...) Y la síntesis especial (...) [describe] la naturaleza y génesis de los diferentes modos de inteligencia, en términos de la relación que se obtiene entre los fenómenos internos y externos. (Spencer, 1870, p. 10)

Spencer mantuvo una concepción lineal de la *filogenia* (o desarrollo evolutivo de las especies) según la cual el progreso se producía siempre transitando de lo simple a lo complejo: “Desde el pasado más remoto que la ciencia puede comprender, hasta las novedades de ayer, el progreso consiste esencialmente en la transformación de lo homogéneo en lo heterogéneo” (Spencer, 1875, p. 243); y, como forma alternativa de describir el proceso de selección natural, acuñó la expresión “supervivencia del más apto”⁴⁹, que utilizaría frecuentemente para explicar determinados rasgos físicos, como el ceño⁵⁰, o fenómenos psíquicos, como la alternancia entre el sueño y la vigilia:

⁴⁹ Este concepto sería acogido con entusiasmo por la sociedad americana y daría fundamento al llamado *darwinismo social*, o creencia en que la selección natural puede ser usada para el manejo de una sociedad humana, que, en su peor versión, se emplearía también para legitimar la ideología fascista y la superioridad de la raza aria o la nación alemana, extrapolarlo la idea de competencia física entre especies a la de guerra entre razas y naciones (Espina, 2005).

⁵⁰ Spencer explica así el desarrollo de este atributo físico:

Si tenemos en cuenta que durante los combates de animales superiores (...) una leve mejora de la visión, obtenida al mantener los rayos del Sol apartados de los ojos, a menudo puede ser de gran importancia (...) debe haber ocurrido que los individuos en quienes la descarga nerviosa que acompaña a la excitación del combate, causaba una contracción inusual de los músculos corrugados de la frente, fueran, en igualdad de condiciones, los que tuvieran más probabilidades de vencer y dejar a la posteridad: la supervivencia de los más aptos tendería a establecer y aumentar esta peculiaridad en la posteridad. (Spencer, 1872, p. 547)

La adaptación se debe manifiestamente a la supervivencia del más apto. Un animal constituido de forma que el desgaste y la reparación se equilibraran de un momento a otro a lo largo de las veinticuatro horas, sería superado por un enemigo o competidor que podría desarrollar una mayor energía durante las horas en que la luz facilita la acción, a expensas de ser menos enérgico durante las horas de oscuridad y ocultamiento. Por lo tanto, necesariamente se ha establecido esa variación rítmica en la actividad nerviosa, que vemos en el sueño y la vigilia. (Spencer, 1870, p. 88)

De este modo, el británico concibió el cerebro como un órgano asociativo y sensorio-motor, defendiendo que la mente humana existe en su forma actual debido a los esfuerzos pasados y continuos del hombre para acomodarse a diversos entornos, y, haciendo hincapié en esta naturaleza adaptativa de los procesos nerviosos y mentales, postuló que la complejidad creciente de las experiencias y, por tanto, del comportamiento humano, era el resultado de ese proceso evolutivo. Por eso, para Leahey (1998), esta concepción lamarckiana de la mente tuvo dos consecuencias críticas para la entonces floreciente ciencia psicológica: en primer lugar, los instintos pudieron ser aceptados por los asociacionistas y demás empiristas, ya que estas conductas, junto con los reflejos, que eran catalogados habitualmente como innatas (y, por tanto, independientes de la experiencia), fueron calificadas por Spencer simplemente como hábitos asociativos hereditarios, tan bien aprendidos, que habían llegado a convertirse en parte del legado genético de la especie⁵¹: “de este modo —afirma Leahey—, las ideas innatas nunca más aterrorizarían a los empiristas” (p. 130); y su segunda conclusión fue aún más relevante: las desigualdades mentales entre especies animales, razas o sujetos quedaron reducidas al número de asociaciones que sus cerebros eran capaces de procesar, ya que “las impresiones recibidas por las inteligencias inferiores, incluso las situadas más abajo en la escala, son todas

⁵¹ De esta forma, el aprendizaje se constituyó en un tema muy relevante para los primeros evolucionistas, ya que serviría como criterio objetivo para distinguir una conducta inteligente, pero, especialmente, porque, junto al instinto, proporcionaba un mecanismo plausible para explicar el origen de la variabilidad sobre la que operaba la selección natural (Ruiz Ortiz, Sánchez González, & De la Casa Rivas, 2012).

tratadas según el mismo modelo” (Spencer, 1872, p. 298); por lo que la explicación de Spencer a las divergencias mentales niega la presencia de distinciones asociativas cualitativas entre seres o especies y admite tan sólo diferencias cuantitativas.

La contribución de la etología: Lorenz

De la mano de Spencer, otros muchos científicos se replantearon antiguas formulaciones, y, de entre ellas, la posible existencia de conductas genéticamente motivadas en el hombre, que hasta entonces sólo estaban presentes en otros animales; por ello, como se acaba de mencionar, como estas conductas han sido conceptualizadas normalmente como instintos, el desarrollo de la orientación biologicista en la psicología se apoyó especialmente en la etología, o parte de la biología que estudia el comportamiento de los seres vivos en su contexto natural (Carranza Almansa, 2010) —para tratar de extrapolar al hombre sus observaciones, a lo que ya se ha aludido—, y que define el instinto como una pauta heredada de comportamiento, común a la especie, que tiene una finalidad adaptativa (Sanz Aparicio et al., 2013).

Merecidamente, el zoólogo Konrad Zacharias Lorenz (1903-1989) ganaría en 1973 un Premio Nobel en la categoría de fisiología o medicina —compartido con Nikolaas Tinbergen (1907-1988) y Karl von Frisch (1886-1982)— “por sus descubrimientos sobre la organización y la obtención de patrones de comportamiento individual y social” (Nobel Foundation, 2019), al demostrar, como describe en *Estudios en conducta animal y humana* (1970), que muchos de los patrones de conducta de los animales, como la *impronta*, están presentes desde su nacimiento (Lorenz, 1970).

Lorenz probó que la *impronta* (o troquelado), que es el proceso de aprendizaje mediante el cual los animales establecen los primeros lazos sociales (Carranza Almansa, 2010), es innata —como ocurre cuando un pato recién nacido sigue a su madre—, aislando a un espécimen del resto de sus congéneres; de esta manera, un ánade seguirá al investigador si es el primer sujeto al que ve al salir del cascarón.

Para García Fernández-Abascal et al. (2003), la importancia de este tipo de estudios reside en acreditar que las *adaptaciones filogenéticas* o evolutivas pueden determinar el comportamiento en los animales y, en cierta medida, en el hombre.

Por ello, Palmero Cantero et al. (2005) reconocen el trascendente papel de la etología (y, especialmente, de la psicología animal y comparada) para el desarrollo de la psicología de la motivación —que también se demostrará más adelante, cuando se aborden las aproximaciones conductuales— y estiman que ha contribuido decisivamente al estudio del comportamiento en general; lo que, a su vez, ha servido para demostrar que algunas conductas, también en el hombre, están genéticamente preprogramadas.

Las primeras aproximaciones biologicistas: James y McDougall

Herederos de las teorías evolucionistas, entre los primeros acercamientos biologicistas se encuentran los trabajos de William James (1842-1910) y de William McDougall (1871-1938), que fueron los partidarios más preciados del denominado *instintivismo* en la motivación.

James, al que suele juzgarse como el precursor del referido funcionalismo americano, está interesado en los procesos psíquicos como operaciones y no como contenidos, por lo que evalúa que el objetivo de la psicología no es el descubrimiento de los elementos de la experiencia, como pretende el estructuralismo, sino el estudio de las personas a medida que se adaptan a su entorno (Schultz & Schultz, 2012). Por ello, al menos inicialmente, destacó la función de la conciencia para guiarnos hacia los fines requeridos para la supervivencia, y aportó una nueva visión de la psicología en su célebre manual *The principles of psychology (Los principios de la psicología)*, publicado en 1890, cuando escribe:

La psicología es la ciencia de la vida mental, tanto de sus fenómenos como de sus condiciones. Los fenómenos son cosas que llamamos sentimientos, deseos, cogniciones, razonamientos, decisiones y cosas por el estilo; y, considerada superficialmente, su variedad y complejidad es tal que deja una impresión caótica en el observador. (James, 1890a, p. 1)

Sin embargo, en la primera década de 1900, James introduce lo que denominó *empirismo radical* (James, 1904a)⁵², rechazando el cometido que él mismo

⁵² Una recopilación de su pensamiento en *Ensayos sobre empirismo radical* (James, 1912).

había dado a la conciencia (James, 1904b). En una comunicación presentada en el V Congreso Internacional de Psicología en Roma, en 1905, declara:

En lo que respecta a mí, tras largos años de duda, he terminado por tomar una decisión rotunda. Creo que la conciencia (...) es una pura quimera, y que la suma de realidades concretas que la palabra conciencia debería abarcar, merece una descripción totalmente distinta (...) lo que existe y forma la parte de verdad que la palabra "conciencia" recubre, es la susceptibilidad que poseen las partes de la experiencia de ser relacionadas o conocidas. (James, 1905, p. 4)

Negando la conciencia y en la línea funcionalista, el instinto, que James define como "la facultad de actuar de tal manera que produzca ciertos fines, sin prever los fines, y sin educación previa en la actuación" (James, 1890b, p. 383), es sinónimo de reflejo, es una fuerza que actúa sobre el interior del organismo para iniciar la conducta, ocurriendo ciegamente la primera vez; así, oponiéndose a la idea tradicional de que, al tener un intelecto superior, el hombre posee menos instintos, calcula que el ser humano tiene más, pero que son transitorios, útiles durante un periodo de tiempo, desapareciendo con el aprendizaje. En consecuencia, los cataloga como conductas intermedias entre los reflejos y los comportamientos aprendidos (Palmero Cantero et al., 2008).

Por su parte, McDougall se convirtió en un defensor exacerbado de los instintos; aunque sostendría frente al conductismo que para las ciencias de la mente el esfuerzo intencional "es una categoría fundamental y (...) algo radicalmente distinto de la secuencia mecánica" (McDougall, 1949, p. vii), para el británico toda la conducta humana, si bien dependiente de la mente, era básicamente instintiva. El instinto no sólo regulaba el comportamiento, sino que estaba en el origen de cualquier fin o meta que se propusiera el ser humano. Como explica en *An introduction to social psychology* (1908) (*Una introducción a la psicología social*), el que se valora como uno de los textos fundacionales de la *psicología social*, los instintos son directa o indirectamente los principales motores de toda actividad humana:

Los impulsos instintivos determinan los fines de todas las actividades y proporcionan el poder de conducción mediante el cual se sostienen todas las actividades mentales; y todo el complejo aparato intelectual

de la mente más desarrollada no es más que un medio para estos fines, no es más que el instrumento por el cual estos impulsos buscan sus satisfacciones, mientras que el placer y el dolor sirven para guiarlos en su elección de los medios. Quítense estas disposiciones instintivas con sus poderosos impulsos y el organismo será incapaz de tener actividad de ningún tipo. (McDougall, 1919, p. 41)

Según Chóliz Montañés (2004), William McDougall es quizá uno de los autores que más ha influido en la extensión de este concepto en la psicología y, al tiempo, a su descrédito, debido a la reacción de autores contrarios a sus postulados; por lo que, como destaca García Fernández-Abascal et al. (2003), tras esta reacción hostil, el concepto de instinto desapareció de la literatura psicológica, quedando restringido al ámbito de la etología, y fue sustituido en las aproximaciones biologicistas por el concepto de impulso.

El impulso y la homeostasis: Woodworth y Cannon

A Robert Sessions Woodworth (1869-1962), y a su *Psicología dinámica* (1918), se le atribuye la introducción del concepto de impulso o *drive* (en inglés), sin ninguna connotación que tenga que ver con el instinto. Woodworth otorga al impulso solamente una función dinámica, activadora del comportamiento, pero no una función directiva (Todt, 1991). Los impulsos básicos proceden de necesidades biológicas como alimento, agua o contacto sexual, pero, en los humanos, otros impulsos pueden proceder de necesidades secundarias; Woodworth creía que los impulsos eran influencias importantes en la conducta que no podían ignorarse (Hothersall, 2011).

En el impulso (posteriormente adoptado por algunos teóricos del aprendizaje, como se verá enseguida), tanto la dirección como la intensidad de la conducta motivada están directamente relacionadas con el estado de necesidad biológica o psicológica generada en el organismo y con la reducción de dicha disfunción (la conducta es reactiva) y, por ello, el principio biológico más relevante para explicar el comportamiento es la *homeostasis* que, junto con la selección natural, se distingue como un aspecto clave en el proceso evolutivo: los sistemas que sobreviven lo hacen porque son capaces de autorregularse, en otras palabras, de mantener tanto las constantes biológicas como las funciones

fisiológicas dentro de los límites apropiados frente a las alteraciones que puedan ejercer agentes internos o externos.

Por eso, aunque este concepto fue acuñado para la fisiología por Walter B. Cannon (1871-1945), desde antiguo, la capacidad de autorregulación de los organismos había impresionado a muchos científicos. En la introducción de su obra más conocida, *La sabiduría del cuerpo* (1932), Cannon afirma:

La idea de que la enfermedad es curada por poderes naturales, por una *vis medicatrix naturae*, una idea que fue sostenida por Hipócrates (460-377 a. C.), implica la existencia de mecanismos que están listos para operar de manera correcta cuando el estado normal del organismo es perturbado. (...) La palabra [homeostasis] no implica algo fijo e inmóvil, estancamiento. Significa una condición, una condición que puede variar, pero que es relativamente constante. (Cannon, 1932, p. 20)

Y en la psicología, donde las aportaciones más significativas también provienen de la etología (Palmero Cantero et al., 2005), la investigación, a partir de Cannon, ha girado habitualmente en torno a la localización y conocimiento de los mecanismos homeostáticos de los organismos que controlan ciertas conductas motivadas, esenciales para la satisfacción de necesidades indispensables, como la sed, el hambre o el sueño; pero, como resaltan Cofer y Appley (1964), aunque gran parte del comportamiento es consistente con la teoría homeostática, el concepto no es suficiente como fundamento teórico de la motivación, ya que pone en cuestión que la acción sea espontánea, por lo que sus críticos sostienen que no es eficaz para explicar toda la riqueza de la experiencia y la estructura compleja de los esfuerzos humanos.

Desde Cannon (1929), también se sabe que para realizar cualquier conducta, un organismo necesita un cierto nivel de energía, lo que se conoce como *activación* (o *arousal*, en inglés). Existe de hecho una relación entre los niveles de activación y los estados de comportamiento, no en el sentido de que la activación dirija el comportamiento, sino de que lo tonifica o lo disminuye⁵³. El

⁵³ Para Cannon, el miedo, la rabia, el dolor o el hambre, experiencias primitivas que los seres humanos comparten con los animales inferiores, “están adecuadamente clasificadas

nivel de activación, que está en relación con la motivación, con el interés o con el grado de dificultad de la intervención, determina, al elevarse, el nivel de eficacia hasta el punto óptimo, después del cual la relación se invierte, y un crecimiento ulterior provocará una disminución del nivel de eficiencia (Sanz Aparicio et al., 2013).

En esta misma línea, Woodworth mantuvo que el conocimiento psicológico debe comenzar con una investigación de la naturaleza del estímulo y la respuesta, pero no es suficiente; el organismo, con sus niveles variables de energía y sus experiencias actuales y pasadas, también actúa para determinar el resultado. La psicología debía atender a este organismo como interpolado entre el estímulo y la respuesta, abarcando tanto el comportamiento como la conciencia (Schultz & Schultz, 2012).

Según los planteamientos funcionalistas que el psicólogo estadounidense albergaba, su *Psicología dinámica* (1918) no acepta las concepciones mecanicistas basadas exclusivamente en estímulo-respuesta (en inglés, S-R)⁵⁴, tal y como aseguran los psicólogos conductistas que se tratarán en el apartado siguiente; los estímulos no causan las respuestas, sólo excitan las respuestas, por lo que las variables de la motivación son determinantes en la actuación final (Woodworth, 1918).

Por ello, para enfatizar la trascendencia de la motivación, modifica la tradicional fórmula conductista —ahora, S-O-R—, para incluir al organismo (O), ya que estaba convencido de que el objetivo de la psicología debía ser determinar por qué las personas se comportan como lo hacen; por eso, en *Dynamics of behavior* (1958)⁵⁵, razona:

La O insertada entre la S y la R hace explícito el obvio papel del organismo viviente y activo en el proceso; O recibe el estímulo y da la

entre las más poderosas de las que determinan la acción de los hombres y las bestias” (Cannon, 1929, p. vii), por lo que el conocimiento de las condiciones que acompañan a estas experiencias tiene una importancia fundamental en la interpretación del comportamiento.

⁵⁴ S-R, en la terminología inglesa, es la abreviatura de *stimulus-response*.

⁵⁵ *Dinámica del comportamiento*.

respuesta. Esta fórmula sugiere que los psicólogos no deben limitar sus investigaciones a la entrada de los estímulos y a la salida de las respuestas motoras. Deben preguntarse cómo la entrada puede dar lugar a la salida; deben observar los procesos que intervienen si es posible, o al menos hipotetizarlos, y realizar experimentos para evaluar las hipótesis. (Woodworth, 1958, p. 31)

Según lo expuesto, las opciones biologicistas enfatizaron la importancia del organismo en los sistemas motivacionales, considerándolo como directamente implicado en la adaptación al medio, intentando localizar las estructuras que participan y controlan las distintas conductas; por lo que, aunque normalmente despreciaron la actividad racional del hombre, sus descubrimientos redundaron en la identificación y consideración de la psicología como disciplina científica, y fueron de gran relevancia para entender la motivación humana; por ello, como se examinará más adelante, algunas teorías de motivación laboral aprovecharán ciertos principios, como la homeostasis⁵⁶, clasificando las necesidades humanas resultantes y centrando su atención en los aspectos psicológicos, para contribuir a la mejora del rendimiento.

2.1.2.3. Teorías de motivación conductuales

Como corriente psicológica, el conductismo se centró en el análisis científico de la conducta, para lo que rechazó aspectos tan importantes para las otras dos tradiciones como la herencia genética o el pensamiento racional, y, destacando la primacía del ambiente, configuró el estudio de la motivación en términos del aprendizaje de asociaciones de estímulo-respuesta (en inglés, como se ha dicho, S-R).

⁵⁶ Como Cofer y Appley (1964) también reconocen:

Hay pocas dudas de que las teorías homeostáticas actuales, y la cibernética, en particular, han despertado una vez más los problemas perennes de mente-cuerpo, vitalismo-mecanismo, libre albedrío-determinismo, pero sus defensores sienten que también han proporcionado un medio satisfactorio de dar cuenta de actos motivados sin recurrir a explicaciones teleológicas o fenomenológicas indetectables. (p. 366)

Para su fundador, John Broadus Watson (1878-1958), la introspección, que asumía la existencia de procesos conscientes, ya no tenía utilidad para esta ciencia, ya que cualquier conducta, en cualquier animal, por compleja que resultara, al descomponerla, sólo estaba constituida por reflejos aprendidos y por la historia de premios y castigos asociados. Por eso, en la primera definición del conductismo, o *manifiesto conductual*, que aparece en un artículo clásico de *Psychological Review* de 1913, Watson señala:

La psicología como el conductista la considera es una rama experimental puramente objetiva de la ciencia natural. Su objetivo teórico es la predicción y el control del comportamiento. La introspección no forma parte esencial de sus métodos, ni el valor científico de sus datos depende de la disposición con que se prestan a la interpretación en términos de conciencia. El conductista, en sus esfuerzos por obtener un esquema unitario de respuesta animal, no reconoce una línea divisoria entre el hombre y el animal. (J. B. Watson, 1913, p. 158)

De este modo, desde sus inicios, las orientaciones conductuales en psicología han intentado explicar la actuación humana recurriendo a argumentos hedónicos, típicos de las teorías del aprendizaje, observando el impulso o el refuerzo como las variables más importantes de la motivación. Pero, antes de examinar estas variables y a los autores que las ensayaron, se deben realzar las aportaciones previas al conductismo de Pavlov y Thorndike.

Los precursores del conductismo: Pavlov y Thorndike

El profesor de fisiología ruso Petrovich Pavlov (1849-1936), estudiando la digestión de los perros (Pavlov, 1897), advirtió que la segregación de jugos gástricos en estos animales también se producía ante la observación de la comida⁵⁷, fenómeno que denominó “secreción psíquica” (Pavlov, 1927, p. 6); este

⁵⁷ Por sus descubrimientos en este campo, Pavlov obtendría un premio Nobel en Fisiología o Medicina, en 1904, “en reconocimiento a su trabajo sobre la fisiología de la digestión, a través del cual se ha transformado y ampliado el conocimiento sobre aspectos vitales del tema” (Nobel Foundation, 2019).

hallazgo le permitió experimentar con la posibilidad de condicionar no sólo las conductas, sino también los reflejos de los cánidos, asociando la ingesta de la comida al sonido de un metrónomo⁵⁸; lo que, a su vez, le sirvió para formular, en *Reflejos condicionados: una investigación de la actividad fisiológica de la corteza cerebral* (1927), su *Ley del reflejo condicional*, que postula que el comportamiento reflejo de un animal también es producto de una actividad fisiológica, es decir, que toda la actividad nerviosa, incluyendo la actividad psíquica, es resultado de una acción refleja. Es lo que se conoce, desde entonces, como *condicionamiento clásico*:

He denominado este nuevo grupo de reflejos reflejos condicionados para distinguirlos de los reflejos innatos o no condicionados. (...) Los reflejos condicionados son fenómenos de ocurrencia común y generalizada: su establecimiento es una función integral en la vida cotidiana. Los reconocemos en nosotros mismos y en otras personas o animales con nombres tales como “educación”, “hábitos” y “entrenamiento”, y todos estos realmente no son más que el resultado del establecimiento de nuevas conexiones nerviosas durante la existencia post natal del organismo. En realidad, son enlaces que conectan estímulos externos definidos con sus reacciones de respuesta definidas. (Pavlov, 1927, p. 25)

Para Pavlov, entonces, los procesos mentales en animales superiores pueden describirse sin efectuar ninguna mención a la conciencia, ya que la explicación para todas las respuestas, innatas o aprendidas, es de naturaleza neurofisiológica; por eso, sus descubrimientos ejercieron gran influencia en el desarrollo de las teorías de motivación conductuales, y sus métodos permitieron a la psicología investigar según los modelos de las ciencias naturales (Greenwood, 2011).

Pocos años antes, al otro lado del Atlántico y en la misma línea experimental de Pavlov, el psicólogo y pedagogo norteamericano Edward Lee

⁵⁸ Tres siglos antes, Descartes había experimentado el condicionamiento con animales. Como relata Watson, en 1630, le dijo a un amigo que “después de azotar a un perro seis u ocho veces con el sonido de un violín, el solo sonido del violín hará que el perro gimotee y tiemble de miedo” (Watson, citado en Schultz & Schultz, 2012, p. 30).

Thorndike (1874-1949), padre de la psicología educativa (véase Thorndike, 1910), enunciaría, en *Inteligencia animal* (1911), la *Ley del efecto*, íntimamente relacionada con el hedonismo, ya que plantea que las consecuencias que tenga una conducta determinarán su repetición; de tal forma que, si son agradables, la probabilidad de que se repita aumentará, mientras que, si son desagradables, esta probabilidad disminuirá; es lo que se denominó *condicionamiento instrumental*⁵⁹; según estos experimentos, también desarrollados en el campo de la psicología animal y comparada, se cree que un sujeto asocia una situación de partida a la respuesta mediante la repetición, que se robustece por medio de una recompensa o refuerzo.

Para demostrar sus presunciones, el profesor de la Universidad de Columbia ideó sus conocidas *cajas problema*, unas jaulas donde introducía a un gato o a un perro hambriento que sólo era capaz de liberarse de su encierro aprendiendo a accionar diversos mecanismos de manera fortuita (a base de ensayo y error), para acceder a la comida situada en el exterior. Según su visión, los animales terminaban por asociar la situación de partida (el encierro) con las respuestas necesarias para abrir la puerta, fortalecidos por la recompensa, la comida (Thorndike, 1911).

A partir de estos resultados, Thorndike desarrolló una concepción de la inteligencia animal fundada en el aprendizaje de conexiones estímulo-respuesta (S-R). Desde este punto de vista, la principal diferencia entre el psiquismo animal y humano, o entre diversas formas de psiquismo animal, se refería no sólo a la

⁵⁹ En concreto, la Ley del efecto de Thorndike reza:

De varias respuestas hechas a la misma situación, las que están acompañadas o seguidas de cerca por la satisfacción del animal, en igualdad de condiciones, estarán más firmemente conectadas con la situación, de modo que, cuando vuelva a aparecer, serán más propensas a ocurrir; aquellas que están acompañadas o seguidas de cerca por incomodidad para el animal, en igualdad de condiciones, tienen sus conexiones con esa situación debilitadas, de modo que, cuando vuelvan a ocurrir, será menos probable que ocurran. Cuanto mayor sea la satisfacción o la incomodidad, mayor será el fortalecimiento o el debilitamiento del vínculo. (Thorndike, 1911, p. 244)

cantidad (como sostuvo Spencer), sino a la complejidad y delicadeza de las asociaciones observadas en cada caso (Ruiz Ortiz et al., 2012).

El primer conductismo: Watson

Con estos valiosos antecedentes, Watson pudo, no sólo negar la conciencia, o los instintos, que, aunque inicialmente aceptó, dedicándoles un libro de psicología, *Behavior: an introduction to comparative psychology*⁶⁰ (J. B. Watson, 1914), posteriormente redujo a respuestas socialmente condicionadas; sino incluso no admitir las capacidades heredadas, el temperamento o los talentos humanos de cualquier tipo; hasta las emociones eran simplemente respuesta fisiológicas a estímulos específicos: todos los miedos, aversiones o ansiedades de los adultos no surgían como mantenía Freud de conflictos inconscientes (que no existían, porque no podían observarse), sino que eran respuestas condicionadas desde la primer infancia (Hothersall, 2011). Por eso, se permite alardear:

Denme una docena de bebés sanos, bien formados y mi propio mundo para criarlos y les garantizo que tomando cualquiera al azar lo entrenaré para que se convierta en cualquier tipo de especialista, yo podría elegir un doctor, abogado, artista, jefe mercante y, sí, incluso un mendigo y un ladrón, independientemente de sus talentos, inclinaciones, tendencias, habilidades, vocaciones y raza de sus antepasados. (J. B. Watson, 1930, p. 82)

Para salir al encuentro de una afirmación de este calado, y negar la existencia de la mente humana, que había sido revelada por Descartes tres siglos antes a través de nuestro pensamiento, el americano redujo la reflexión a un comportamiento motor implícito, y el lenguaje a una forma compleja de conducta (J. B. Watson, 1907). Afirmó que, como todos los demás aspectos del funcionamiento humano, el pensamiento era un tipo de comportamiento sensorio-motor (como ya sostuvo Spencer) que implicaba reacciones o movimientos implícitos en el habla. A medida que crecemos, estos hábitos musculares se vuelven inaudibles e invisibles; de esta manera, pensar se convierte con el paso del tiempo en una forma de hablar, pero en silencio. Como

⁶⁰ *Comportamiento: una introducción a la psicología comparada.*

prueba de ello, argumentó que los niños, al principio, piensan en voz alta, y comienzan a pensar sin articular sonidos solo a través de la advertencia de los padres; que los adultos a quienes se priva del contacto social tienden a pensar en voz alta; y que los sordomudos piensan y sueñan con sus dedos (Keller & Schoenfeld, 1959). Por eso, en el primer capítulo de *Conductismo*, publicado en 1930, Watson escribe: “El conductismo afirma que la ‘conciencia’ no es un concepto definible ni utilizable; que es simplemente otra palabra para [denominar] el ‘alma’ de tiempos más antiguos” (J. B. Watson, 1930, p. 3).

Para Watson, entonces, la psicología ya no es la ciencia de la mente⁶¹, sino de la conducta, por lo que ahora su misión consiste en encontrar explicación a todas las reacciones del hombre, hasta lograr predecir y controlar la actividad humana; por lo que llega a proponer un plan para la mejora de la sociedad, un programa experimental de ética conductista:

El conductismo debe ser una ciencia que prepare a hombres y mujeres para comprender los principios de su propio comportamiento. Debería hacer que los hombres y las mujeres estén ansiosos por reorganizar sus propias vidas, y especialmente que estén dispuestos a prepararse para criar a sus propios hijos de una manera saludable (...) ¿No serán estos niños, a su vez, con sus mejores formas de vida y pensamiento, quienes nos reemplazarán como sociedad y nos unirán de una manera aún más científica, hasta que el mundo finalmente se convierta en una vivienda humana? (J. B. Watson, 1930, p. 248)

El neoconductismo: Hull y Skinner

Mientras que el *conductismo watsoniano clásico* fue la primera etapa en la evolución de esta escuela de pensamiento, en una segunda etapa, o *neoconductismo*, es obligado incluir los trabajos de los psicólogos estadounidenses Hull y Skinner; autores que coinciden con Watson en que el núcleo de la psicología es el estudio del aprendizaje, y en que la mayoría de los

⁶¹ Señala Hothersall (2011) que los detractores de Watson ironizaron: “la psicología perdió primero su alma con Darwin, ahora pierde su mente con Watson” (p. 456).

comportamientos, por complejos que sean, pueden ser explicados por las leyes del condicionamiento.

Clark Leonard Hull (1884-1953) contempló de nuevo el impulso como un elemento crítico en la determinación de la acción. Aunque, como ya se ha referido, el término impulso es acuñado por Woodworth, esta idea también fue sugerida por Sigmund Freud (1856-1939) que situó a la *pulsión* (en alemán, *trieb* –disparo–), o impulso psicológico, en el origen del comportamiento humano, para dirigir la búsqueda de la satisfacción de las necesidades corporales (Freud, 1910); si bien inicialmente esta doctrina pretendió explicar, desde el punto de vista del *psicoanálisis*, ciertos trastornos, finalmente dio lugar a una teoría de la personalidad que ponía en primer plano las motivaciones inconscientes como determinantes psíquicos de nuestro obrar (Sanz Aparicio et al., 2013).

Sin embargo, como aseveran Schultz y Schultz (2012), si bien el término psicoanálisis y el nombre de Sigmund Freud son apreciados en todo el mundo moderno, el psicoanálisis no fue un producto de las universidades ni una ciencia pura, sino que surgió de las tradiciones de la medicina y la psiquiatría, en un intento de tratar a las personas etiquetadas por la sociedad como enfermos mentales; por ello, a pesar de que Freud creía que todos los eventos mentales, incluso los sueños, estaban predeterminados y que nada ocurre por casualidad o por libre albedrío, ya que cada acción tiene un motivo o causa consciente o inconsciente; el psicoanálisis, que tuvo como antecedente a Joseph Breuer (1842-1925), y su continuidad en las notables aportaciones de Carl Jung (1875-1961) o Anna Freud (1895-1982), entre otros, no era (ni es) una escuela de pensamiento sobre el comportamiento, comparable con las aquí mencionadas, por lo que se ha entendido que no requiere de un apartado en este marco teórico dedicado a estudiar su contribución al desarrollo de la motivación.

A diferencia de Freud, para Hull, “la naturaleza del acto o secuencia de acción necesaria para lograr condiciones óptimas en una situación dada depende conjuntamente (1) del estado de desequilibrio o necesidad del organismo y (2) de las características del entorno, externo e interno” (Hull, 1943, p. 384), por lo que el impulso o drive surge de una necesidad fisiológica, que se puede predecir en base a condiciones ambientales precedentes (privación de alimento, sueño, etc.),

para energizar la conducta, pero no la dirige a la meta; de eso se encarga el hábito, entendido como una consecuencia del aprendizaje de respuestas que reducen el impulso y dan lugar a su reforzamiento, y el incentivo, o propiedades motivadoras de la meta (García Fernández-Abascal et al., 2003)⁶².

Como estaba de acuerdo con Watson en que la psicología debía ser la ciencia de la conducta, se propuso elaborar una teoría general en *Principles of behavior* (1943)⁶³:

Como sugiere el título, este libro intenta presentar de manera objetiva y sistemática los principios morales primarios o fundamentales del comportamiento. Se ha escrito bajo el supuesto de que todo comportamiento, individual y social, moral e inmoral, normal y psicópata, se genera a partir de las mismas leyes primarias; que las diferencias en las manifestaciones conductuales objetivas se deben a las diferentes condiciones en que se establecen y funcionan los hábitos. En consecuencia, el presente trabajo puede considerarse como una introducción general a la teoría de todas las ciencias conductuales (sociales). (Hull, 1943, p. v)

Por eso afirma Hothersall (2011) que la contribución más significativa de Hull a la psicología fue su intento (que no cuajó)⁶⁴ de desarrollar un sistema conductista completo y comprensible, “una teoría genuinamente científica de la

⁶² La fórmula de Hull resultante para determinar la motivación es $E = H \times D \times K$; es decir, el potencial de reacción (E) es igual a la fuerza del hábito (H), medido por número de refuerzos, por el impulso (D), medido por el tiempo de privación de necesidades básicas reguladas homeostáticamente, por el valor del incentivo (K), o aspecto motivador de un reforzador.

⁶³ *Principios del comportamiento*.

⁶⁴ Como apunta Berlyne (1975), el principal objetivo de Hull fue la integración. Su teoría no solo se sustentaba en Watson, Pavlov y Thorndike, sus ancestros lineales, sino también en el psicoanálisis y en la escuela gestaltista. Su desmedida ambición era abarcar no solo todas las formas de aprendizaje animal y humano, sino todo el comportamiento del individuo, desde el desarrollo infantil hasta los procesos de pensamiento, desde la interacción social hasta las psicopatologías.

conducta humana (...) que será comparable al control ya logrado sobre la naturaleza inanimada.” (Hull, 1935, p. 515).

Como destaca Greenwood (2011), Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) fue durante décadas el psicólogo más famoso e influyente del mundo, tanto por sus logros científicos, como por su controvertida personalidad⁶⁵. En contra de las propuestas de Thorndike, sostuvo que, en el aprendizaje, la asociación no se produce entre la situación de partida y la respuesta, sino entre la respuesta y el reforzador, independientemente de cual sea el punto de partida. Este tipo de aprendizaje, que designaría como *condicionamiento operante* (Skinner, 1935), contempla al sujeto como un órgano pasivo, sometido por las influencias de su entorno, por lo que, a través de recompensas y castigos, se le puede manipular de la forma deseada; es lo que se conoce como *Ley del refuerzo*, que postula que la respuesta de un individuo “operando” en el entorno aumentará en una frecuencia contingente ante la presencia de reforzadores, y disminuirá con la aparición de castigos o la retirada de un reforzador, inmediatamente después de que la respuesta ocurra (Skinner, 1948).

Skinner, que calificó su postura doctrinal como *conductismo radical* y se atribuyó la herencia intelectual del conductismo watsoniano clásico (S. M. Schneider & Morris, 1987), en *Sobre el conductismo* (1974), defiende que su explicación del comportamiento, que prescinde de los procesos mentales, “no decapita al organismo (...) [sino que] lejos de ignorar la conciencia en este sentido, la ciencia del comportamiento ha desarrollado nuevas maneras de estudiarlo” (Skinner, 1974, p. 219), por lo que reclama de nuevo un giro en la aproximación al estudio de la conducta humana: “Como filosofía de una ciencia del comportamiento, el conductismo pide el cambio probablemente más drástico jamás planteado en nuestro modo de pensar acerca del hombre. Casi literalmente

⁶⁵ Cuando Skinner murió, en 1990, el editor de la revista *American Psychologist* lo elogió como “uno de los gigantes de nuestra disciplina (...) [que] deja una huella permanente en la psicología” (Fowler citado en Schultz & Schultz, 2012, p. 242). La modificación conductual se empleó en multitud de programas de capacitación industrial o educativa, y sirvió incluso para el entrenamiento de animales. Los psicólogos clínicos también adoptaron formas de terapia conductual fundamentadas en los principios skinnerianos que son populares todavía (Greenwood, 2011).

se trata de dar un vuelco total a la explicación del comportamiento” (Skinner, 1974, p. 249).

En buena lógica, para este psicólogo, la mente no tiene un efecto causal en el comportamiento, ya que es el ambiente el que controla toda nuestra actuación; por lo que, negada la libertad del hombre, el bien o el mal pertenecen al medio en el que se desenvuelve la acción; con lo que las personas no merecen ni elogios, ni reprobaciones, por lo que hacen o no hacen (Leahey, 1998).

En síntesis, la corriente conductual, fuertemente enraizada en el legado del hedonismo, que está presente con enorme claridad en el conductismo de Skinner y su referencia a los refuerzos y los castigos como modelos básicos del aprendizaje en humanos y animales, estimó que el comportamiento estaba completamente determinado, y que todo lo que un individuo hace es resultado de una experiencia previa; por ello, según la visión del conductista, si se estudia el proceder del hombre, y se averigua cómo funciona en su adaptación al medio ambiente, es posible predecirlo y controlarlo, lo que, como se abordará, también puede trasladarse a un entorno de trabajo. Sin embargo, esta empresa se torna muy difícil, al prescindir de lo que es genuinamente humano: la cognición, o la facultad del ser humano, como ser racional, para procesar la información y emitir juicios, no sólo en función del conocimiento adquirido (su experiencia), sino a través de la percepción de la realidad y de sus propias características subjetivas, que sí tendrán en cuenta los autores que se examinarán a continuación.

2.1.2.4. Teorías de motivación cognitivas

Tradicionalmente ha existido una fuerte controversia entre el enfoque mecanicista sugerido por las posturas biologicistas y el cognitivismo; las primeras, como se ha comprobado, aunque admiten la importancia del organismo, habitualmente prometen explicar la conducta ignorando la conciencia humana, recurriendo a conceptos comunes al conjunto de los animales, como instintos o impulsos biológicos; sin embargo, las teorías cognitivistas también reconocen la relevancia de los procesos mentales superiores, que tienen lugar cuando el sujeto analiza e interpreta el medio ambiente en que se desenvuelve, como determinantes de la acción; asimismo,

esta posición pugna con el conductismo más radical, que niega la trascendencia para la psicología de todo proceso mental implicado en la motivación, ya que el comportamiento en cualquier animal es resultado exclusivamente del aprendizaje obtenido de una vivencia previa. Por todo ello, se puede apreciar el cognitivismo como un punto de inflexión en la investigación sobre la motivación, que supuso, como acentúa Silvero Miramón (2006), el paso de la investigación infrahumana a la investigación humana. Este tránsito fue posible porque no todos los psicólogos de la época habían aceptado la doctrina conductista: la psicología de la *Gestalt* y la psicología *humanista* fueron las dos escuelas precursoras que prepararon el camino para la revolución cognoscitiva (Morris & Maisto, 2005).

Las escuelas precedentes al cognitivismo: Gestalt y humanismo

Según Hothersall (2011), la psicología de la *Gestalt* (en español, forma) también llamada del todo, proporcionó una alternativa viable y un desafío al estructuralismo, al funcionalismo y al conductismo, por lo que muchos aspectos de la psicología cognitiva, tanto en sus orígenes, como en sus desarrollos contemporáneos, deben sus principios a esta corriente de pensamiento germana.

Los psicólogos alemanes fundadores de la *Gestalt*, Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Köhler (1887-1967) y Kurt Koffka (1886-1941) aceptaron el valor de la conciencia, la percepción o la memoria, mientras, como reacción al estructuralismo de Wundt, sostuvieron que la descomposición de las percepciones en partes resultaba artificial e inútil, y no revelaba nada acerca de la mente⁶⁶. Para demostrarlo, recurrieron a la comprobación experimental, tal y como hizo Wertheimer con su investigación del movimiento aparente o *fenómeno phi* (Leahey, 1998).

⁶⁶ Esta escuela defendió la globalidad del fenómeno psicológico, por lo que se suele resumir esta postura de acuerdo a la frase “el todo es más que la suma de las partes” noción expuesta por Aristóteles en su *Metafísica*: “Puesto que la definición es un enunciado, y todo enunciado tiene partes, (...) surge inmediatamente la aporía de si el enunciado de las partes ha de incluirse en el enunciado del todo o no. Desde luego, en algunos casos aparecen incluidos, pero en otros no” (*Metafísica*, VII.10.1034b).

En 1912, Wertheimer publica *Experimentelle studien über das sehen von bewegung* (*Estudios experimentales sobre la percepción del movimiento*), trabajo que marca el inicio formal de la psicología de la *Gestalt*, donde explica el movimiento aparente como resultado de la capacidad del cerebro para crear totalidades, como el movimiento, aunque reciba sólo pequeños fragmentos de la realidad (como ocurre, por ejemplo, a través del visionado de los 24 fotogramas por segundo de una película); lo que prueba que la mente no une los elementos individualmente para formar totalidades superiores, como defiende el estructuralismo (y que, por ello, pretende descomponer). Para los seguidores de esta escuela, la percepción no es una impresión o combinación pasiva de elementos sensoriales, sino una organización activa de estos elementos en una experiencia coherente (Wertheimer, 1912); como anticipó James, las personas perciben los objetos como totalidades, no como manojos de sensaciones (Schultz & Schultz, 2012)⁶⁷.

Durante la Primera Guerra Mundial, Wolfgang Köhler fue contratado en Tenerife para dirigir una estación de antropoides destinados a la investigación, conocida como “la casa amarilla”. Hasta que Köhler llegó a Tenerife, se pensaba que la única forma en que los animales podían aprender autónomamente era a través del ensayo y el error, apoyados en refuerzos (lo que se denominó, como se ha dicho, condicionamiento instrumental); o sea, tropezando accidentalmente con la solución (como en las cajas problema de Thorndike). Köhler, como narra en *Pruebas de inteligencia en antropoides* (1917), observó la forma de solucionar los problemas de los primates sin condicionarlos, de la misma manera que lo haría un ser humano, acuñando un concepto de aprendizaje que les reconocía cierta capacidad cognitiva, el aprendizaje por *insight* (por revelación, en español), o sea, por discernimiento repentino, resultado de una reinterpretación (habitual para

⁶⁷Así, de acuerdo con los psicólogos de la *Gestalt*, nuestra tendencia natural e involuntaria a organizar las percepciones nos conduce a un ámbito perceptual o psicológico que muchas veces difiere del ámbito físico, lo que con frecuencia nos provoca ilusiones, o engaños de los sentidos, como es el caso del *trampantojo* (del francés *trompe-l'œil*, literalmente, engaña el ojo) y que tanto provecho ha tenido para el arte, al lograr una realidad intensificada que hace creer al observador que las figuras sobresalen de la obra o que el fondo se proyecta más allá del mural o del lienzo, como ocurre, por ejemplo, en *Las Meninas* de Velázquez.

los humanos) de los estímulos y reorganización espontánea de los elementos de un problema —en el caso de los monos, a consecuencia de su “aprehensión óptica de la situación” (Köhler, 1925, p. 267)—, lo que contribuyó decisivamente al establecimiento de la corriente de la psicología de la *Gestalt*. Por su parte, con *Percepción: una introducción a la teoría de la Gestalt*, Koffka (1922) sería el encargado de presentar a los lectores estadounidenses este nuevo movimiento de pensamiento psicológico.

La segunda escuela predecesora del cognitivismo, la Psicología humanista, no despegó hasta finales de los años 50, aunque sus raíces históricas más inmediatas se encuentran en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial de la mano de Carl R. Rogers (1902-1987) y Abraham H. Maslow (1908-1970). Ambos pudieron sentirse, en un principio, atraídos por el conductismo, pero, al concienciarse de sus limitaciones, plantearon alternativas que, como se verá a continuación, son muy similares.

Durante los años 40 del pasado siglo, Rogers desarrolló una psicoterapia centrada en la persona, con la que intentaba penetrar en la visión que esta tenía del mundo para tratar de resolver sus problemas. Rogers defendía que a medida que ocurren cambios en la percepción del yo (y en la percepción de la realidad), ocurren cambios en el comportamiento; por lo tanto, conforme la percepción de uno mismo se altera, la conducta se altera. Este énfasis en el entendimiento empático entraría pronto en conflicto con el conductismo contemporáneo de Skinner, ya que, desde este punto de vista humanista y en contra del anterior, Rogers creía en la libertad de las personas para modificar su proceder. Como sostiene en *Algunas observaciones en la organización de la personalidad* (1947):

La terapia centrada en el cliente, nos ha llevado a intentar adoptar el campo perceptivo del cliente como la base para una comprensión genuina. (...) Encontramos que el comportamiento parece entenderse mejor como una reacción a la realidad tal como se percibe. (...) Descubrimos dentro de la persona, bajo ciertas condiciones, una capacidad para la reestructuración y la reorganización de uno mismo, y, en consecuencia, la reorganización del comportamiento, que tiene profundas implicaciones sociales. (Rogers, 1947, p. 368)

Rogers aprovechó su considerable experiencia con clientes con trastornos emocionales para atraer un gran número de seguidores, su psicoterapia se sigue utilizando como un método de capacitación para gerentes, psicólogos clínicos, trabajadores sociales o consejeros; por lo que, en opinión de Schultz y Schultz (2009), este enfoque centrado en la persona sigue siendo muy influyente.

Durante el mismo periodo, el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, que estudió con Wertheimer, Koffka y Thorndike, desarrolló, en *Motivación y personalidad* (Maslow, 1954), una aproximación holista a la psicología, en la cual los sentimientos y los anhelos también desempeñaban un papel clave, en contra de “las ingenuas concepciones de la ciencia que ahora guían el trabajo de muchos psicólogos, que tienden a servir a un propósito crítico y excluyente, más que a un propósito creativo y constructivo” (p. xi). El neoyorquino se refirió a esta psicología, que denominó humanista, como una “tercera fuerza”, más allá del psicoanálisis freudiano y el conductismo en boga. Si en la psicología del siglo XX el psicoanálisis era la primera fuerza y la reacción conductista la segunda, cualquier otra corriente se denominó tercera fuerza (Brennan, 2004). Como él mismo asegura en el prefacio de la segunda parte o continuación del tratado anterior, que denominó *Hacia una psicología del ser* (1962):

La psicología humanista —como se le llama con mayor frecuencia— está ahora sólidamente establecida como una tercera alternativa viable a la psicología objetiva, conductista (mecanomórfica) y al freudianismo ortodoxo. (...) Esta Tercera Psicología es ahora una faceta de una *Weltanschauung*⁶⁸ general, una nueva filosofía de vida, una nueva concepción del hombre, el comienzo de un nuevo siglo de trabajo. (Maslow, 1982, p. iii)

Los psicólogos humanistas han hecho importantes contribuciones al estudio de la motivación y las emociones, subrayando el potencial humano, los valores, la ética o la autorrealización, y concentrándose en la salud mental y el bienestar del individuo con el objetivo de llegar a su comprensión y al mejoramiento de uno mismo, más que en tratar las enfermedades mentales; pero, en opinión de Morris y

⁶⁸ El término alemán *Weltanschauung* puede traducirse como “visión del mundo” (Galimberti, 2002e, p. 1101).

Maisto (2005), esta escuela nunca ha sido totalmente aceptada por la psicología dominante, ya que muchos psicólogos (incluidos alguno de sus propios miembros) la consideran más un movimiento cultural y espiritual que una rama de la ciencia⁶⁹.

Los primeros enfoques cognitivos: Tolman y Lewin

Junto a estos predecesores, como destacan García Fernández-Abascal et al. (2003), en pleno dominio conductista de la psicología, emergen los planteamientos teóricos de Tolman o Lewin que apelan a aspectos perceptivos y conscientes implicados en el análisis e interpretación de los acontecimientos que incitan y dirigen la acción: la conducta tiene entonces su origen en estados internos cognitivos no observables, como planes o metas.

Edward Chace Tolman (1886-1959), que estudió en Alemania con Kurt Koffka, experimentando con animales, expuso, en *Comportamiento propositivo en animales y hombres* (1932), un *conductismo intencional* (Tolman, 1932), que estimaba que el *propósito* era un aspecto objetivo de la conducta, directamente perceptible, no una inferencia obtenida a través de la conducta observada, en contra de la mayoría conductista, que eludía cualquier referencia a este término, ya que implicaba el reconocimiento de procesos conscientes; por eso, rechazó la Ley del efecto de Thorndike, ya que, experimentando con ratones, llegó a la conclusión de que un roedor no aprende los estímulos motores necesarios para llegar al final de laberinto, reforzado por la recompensa, sino que es capaz, por la repetición del trayecto, de aprender el mapa del laberinto, lo que denominó "aprendizaje latente" (Morris & Maisto, 2005); por lo que, por primera vez, sugirió una explicación cognitiva del aprendizaje que revelaba que es la ejecución reincidente de una tarea únicamente lo que fortalece la relación S-R.

⁶⁹ Una derivada contemporánea y en expansión de la psicología humanista es la *psicología positiva*, que aplica el método experimental para el estudio de las fortalezas humanas, aunque, en opinión de Waterman (2013), la relación entre los campos de la psicología humanista y la psicología positiva ha estado marcada por la tensión y la ambivalencia continuas consecuencia de las amplias diferencias en la base filosófica que caracteriza las dos perspectivas dentro de la psicología; por lo que, debido a esta división, "es mejor aconsejar a los partidarios de las dos perspectivas que sigan por separado su deseo compartido de comprender y promover el potencial humano y el bienestar" (p. 1).

Consecuentemente, un sujeto no asimila asociaciones simples como mantiene el conductismo más radical, sino que desarrolla un mapa cognitivo de su ambiente, lo que le ayuda a tomar sus decisiones. En sus propias palabras:

Hay una escuela de psicólogos de animales que cree que el comportamiento de las ratas en el laberinto es una cuestión de simples conexiones estímulo-respuesta (...) la rata que avanza por el laberinto responde impotentemente a una sucesión de estímulos externos e internos que le indican los recorridos (...) [nosotros] creemos que durante el aprendizaje se establece algo así como un mapa de campo del entorno en el cerebro de la rata (...) y es este mapa tentativo, que indica rutas y caminos y relaciones ambientales, el que finalmente determina qué respuestas, si las hay, lanzará finalmente el animal. (Tolman, 1948, p. 191)

Como se aprecia con claridad en esta cita, en contraste con Watson, el conductismo del profesor de Berkeley no era “molecular”, la conducta no se definía como respuestas musculares causadas por estímulos desencadenantes que debían analizarse en sus elementos menores para poder predecir y controlar el comportamiento; Tolman concebía la conducta como propositiva, global, integrada y “molar” (Leahey, 1998); por eso, en *A new formula for behaviorism*⁷⁰ (1922), admitiendo la existencia de la conciencia, defiende que “un verdadero conductismo no fisiológico es realmente posible” (Tolman, 1922, p. 47).

Desde el punto de vista de la motivación, Tolman hizo evidente que los organismos en general, y especialmente los humanos, regían su acción no sólo por estímulos internos, como pretendía justificar el impulso de Hull, sino por estímulos externos (que luego se denominarían *incentivos*⁷¹), por lo que plantea por primera vez diversos motivos para explicar la conducta. Distingue motivos

⁷⁰ *Una nueva fórmula para el conductismo.*

⁷¹ Abandonando los postulados de Hull, Milner (1970) afirmó que “bajo algunas condiciones, sin embargo, el comportamiento puede ser provocado en ausencia de un impulso biológico; luego se considera que se obtiene mediante motivación de incentivo” (p. 406); definiendo estos incentivos como los mecanismos cognitivos que desencadenan un comportamiento en ausencia de un impulso biológico.

primarios o innatos (búsqueda de alimento, agua o sexo, la evitación del dolor, la agresión, etc.), motivos secundarios (como la afiliación, la dominancia, la sumisión y la dependencia), así como motivos terciarios o aprendidos, relacionados con la consecución de metas culturales (Palmero Cantero, Carpi Ballester, Gómez Íñiguez, Guerrero Rodríguez, & Muñoz, 2005), y enumera cinco variables independientes como causas del comportamiento: estímulos ambientales, impulsos fisiológicos, herencia, entrenamiento previo y edad. El comportamiento, como ya advirtió Woodworth, puede ahora explicarse en función de variables intermedias que son propias del organismo (O), que Tolman también tiene en cuenta en la ecuación que conecta los estímulos con los comportamientos, modificando la formulación de Watson (de nuevo, S-O-R). Por todo ello, es reconocido como el precursor de la psicología cognitiva contemporánea (Schultz & Schultz, 2012).

Kurt Lewin (1890-1947), en *Principles of topological psychology* (1936)⁷², aplicó, como Tolman, los principios de la escuela de la *Gestalt*, y pretendió explicar la actuación humana desde planteamientos cognoscitivos y homeostáticos. De esta forma, partió de la idea de *campo psicológico*⁷³, que los gestaltistas habían utilizado en el estudio de la percepción, y la introdujo en la motivación. Según su *Teoría de campo* (Lewin, 1936a), el campo es la totalidad de los hechos interdependientes que permiten entender la conducta del hombre como una función dentro de ese conjunto de hechos (Villareal Coindreau & Avendaño Barroeta, 2012).

Por tanto, para Lewin, la acción humana tiene lugar en el interior de un espacio vital, un entorno interno y externo o *campo psicológico*, que contiene ciertos objetos y propósitos que le atraen o repelen. La fuerza psicológica de estos propósitos y objetos depende tanto de la *valencia* (o valor positivo o negativo) del incentivo que conllevan, como de su distancia psicológica, ya sea en tiempo o espacio, que pueden provocar una tensión o un déficit en este entorno, resultado de una necesidad fisiológica o una necesidad psicológica,

⁷² *Principios de psicología topológica.*

⁷³ Como se dijo, los psicólogos de la *Gestalt* niegan que la experiencia sea como un mosaico, una colección de sensaciones inertes que no interactúan, sino que la conciben como un campo, constituido de partes que interactúan dinámicamente.

lo que inducirá a una acción tendente a recuperar el equilibrio, según la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza psicológica} = \frac{\text{Valencia de las propiedades del objeto; tensión en la persona}}{\text{Distancia entre la persona y el objeto}}$$

A pesar de que no está claro si la valencia y la tensión deben agregarse o multiplicarse, lo importante es que el psicólogo originario de Polonia subraya por primera vez que la fuerza de la motivación, o la inducción a la acción, depende de aspectos cognitivos: de la atracción de los incentivos (o valencia) y de la tensión provocada en el espacio vital del individuo por los objetivos (Lewin, 1935).

Por ello, en opinión de Miner (2005), Lewin tuvo un gran impacto en el desarrollo del comportamiento organizacional. Sus diversas teorías sirvieron para fomentar la gestión participativa, la dinámica grupal o la teorización relacionada con el establecimiento de metas. Para representar sus conceptos, tomó prestada de la *topología*⁷⁴ una geometría representacional no cuantitativa con el objetivo de desarrollar una “psicología topológica”. Sin embargo, aunque Lewin formuló muchas de sus ideas teóricas —la más conocida es $B = f(P, E)$, que expresa que la conducta (B) es una función (f) de una persona (P) interactuando con un entorno (E)—, estas fórmulas sirven más para describir lo que ya se sabe, que para predecir resultados experimentales.

El socioconductismo: Rotter y Bandura

Junto a estos precursores del cognitivismo, en una tercera etapa en la evolución del conductismo, que Schultz y Schultz (2012) denominan *socioconductismo* (también llamado *conductismo social*), que presenta una atención aún más marcada en la cognición, se deben de mencionar los trabajos de Rotter y Bandura, que se distinguen por una vuelta al examen de los procesos mentales, pero manteniendo un enfoque conductista en la investigación, centrado en la observación del comportamiento manifiesto que, como remarca Hothersall

⁷⁴ La topología es una rama de las matemáticas “que trata especialmente de la continuidad y de otros conceptos más generales originados de ella, como las propiedades de las figuras con independencia de su tamaño o forma” (RAE, 2001e).

(2011), inicia una tendencia benéfica hacia una síntesis cognitiva-conductual entre campos anteriormente opuestos.

Julian B. Rotter (1916-2014) criticó a Skinner por estudiar al individuo de forma aislada, argumentando, según su *Teoría del aprendizaje cognoscitivo o social*, que aprendemos principalmente a través de experiencias sociales; y desarrolló una forma cognitiva de conductismo que, como la de Bandura, incluye referencias a experiencias subjetivas: nuestras expectativas y valores subjetivos, que son estados cognitivos internos, determinarán los efectos que diferentes eventos externos (diferentes estímulos y reforzadores) tendrán sobre nosotros (Schultz & Schultz, 2012).

Por ello, en *Social learning and clinical psychology*⁷⁵ (1954), sostiene que el potencial de ocurrencia para un comportamiento dado es una función no sólo de la expectativa del refuerzo que seguirá a ese comportamiento, sino también del valor que para el sujeto tiene ese refuerzo. En definitiva, la conducta depende de la multiplicación del valor subjetivo de la expectativa por el valor, también subjetivo, de la meta; según su formulación, $F = E \times V$ (fuerza motivacional = expectativa x valor de refuerzo) (Rotter, 1954).

Las propuestas de Rotter tienen especial relevancia para la posterior teorización en el campo de la expectativa, ya que, en sus planteamientos, introduce cuatro conceptos cognitivos críticos: a) la elección de una meta concreta viene determinada por el valor dado al refuerzo de esa meta, b) el sujeto realiza estimaciones subjetivas sobre la probabilidad de alcanzar una meta, c) las expectativas del sujeto están sólidamente influenciadas por los factores situacionales, y d) las respuestas de un sujeto ante nuevas situaciones se basarán en una generalización de expectativas a partir de la experiencia acumulada (Sanz Aparicio et al., 2013).

Y, para medir la fuerza de la motivación, acuña el concepto de *locus de control*, centrado en la fuente de nuestros refuerzos. Algunas personas obtienen el refuerzo de su propio comportamiento (lo que se denomina *locus de control interno*), por lo que están motivados para la acción; creen que mediante el trabajo

⁷⁵ *Aprendizaje social y psicología clínica*

duro, la destreza y la capacitación obtendrán el reforzamiento y evitarán el castigo; mientras que otras creen que el refuerzo depende de fuerzas externas, como el destino, la suerte o las acciones de otras personas (se dice que tienen un *locus de control externo*); por lo que están imposibilitadas para cambiar el curso de su vida (Morris & Maisto, 2005).

En consecuencia, para Rotter (1966), todos los sujetos tienen expectativas generalizadas con respecto a si el refuerzo, la recompensa o el éxito dependen de su propio comportamiento, o si están controladas por circunstancias externas, especialmente la suerte o el azar, que son bastante consistentes de individuo a individuo. Sólo si se percibe que el refuerzo proviene de los propios esfuerzos aumentarán las posibilidades de la acción; del mismo modo, es menos probable que se modifiquen las expectativas (reduciéndolas tras el fracaso o aumentándolas tras el éxito); mientras que, al contrario, bajo condiciones en las que se percibe el resultado de la tarea como fruto del azar, es probable que se aumenten las expectativas después de un fracaso y que se reduzcan después de un éxito; por lo que sus investigaciones sugieren que: (a) “en general, bajo condiciones de habilidad, el comportamiento de un sujeto podría considerarse un modelo más lógico o de sentido común” (p. 25), (b) que la generalización de leyes del aprendizaje sin tener en cuenta las diferencias individuales resulta un “procedimiento peligroso” (p. 25) y (c) que las personas en las que predomina un locus de control interno tienden a ser física y mentalmente más saludables que aquellas que son poseídas por un locus de control externo.

También el pensamiento de Bandura (1925-), como se anticipó, es ubicable dentro del socioconductismo. En la *Teoría cognitivo-social* que defiende —que inicialmente denominó de *aprendizaje social* (Bandura, 1977b)— las personas son “agentes conscientes de experiencias en lugar de simples experimentadores de experiencias” como defiende el conductismo (Bandura, 1999b, p. 155); por lo que, según su visión, el hombre no sólo aprende a través de sus propias vivencias, sino que su nivel de complejidad funcional lo capacita para obtener información o experiencia por medio de procesos simbólicos⁷⁶. Como este psicólogo explica con gran acierto:

⁷⁶ La simbolización “es el mecanismo general del pensamiento humano mediante el cual una representación mental viene a significar otra cosa, clase o atributo” (Nemiah, 1995, p.

Las teorías psicológicas tradicionalmente han enfatizado el aprendizaje por los efectos de las propias acciones. Si el conocimiento y las habilidades se pudieran adquirir solo por las consecuencias de la respuesta, el desarrollo humano se retrasaría mucho, por no mencionar que sería extremadamente tedioso y peligroso. Una cultura nunca podría transmitir su lenguaje, costumbres, prácticas sociales y competencias requeridas si tuvieran que formarse tediosamente en cada nuevo miembro por las consecuencias de la respuesta sin el beneficio de modelos que ejemplifiquen los patrones culturales. (Bandura, 2001b, p. 270)

El canadiense demuestra que se puede aprender una conducta sin ser reforzado por hacerlo, y que no es lo mismo aprenderla que realizarla (Reeve, 2010); por ello, en *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad* (Bandura & Walters, 1963) pondera especialmente la importancia del aprendizaje obtenido en sociedad o aprendizaje observacional, también llamado aprendizaje vicario o modelado, que evalúa las consecuencias de los comportamientos de otros, de tal suerte que tales resultados alteran la probabilidad de que la respuesta observada se reproduzca en el individuo observador: los refuerzos y los castigos en otros tienen connotaciones motivadoras, porque permiten el desarrollo de expectativas en un individuo, las cuales le capacitan para establecer que determinadas conductas llevan a determinados resultados (Bandura, 1999a); Bandura afirma, por ejemplo, que la conducta de agresión se aprende al observar modelos agresivos, y al estar expuesto a las consecuencias directas de tales actos, especialmente para la población infantil (Bandura, Ross & Ross, 1961)⁷⁷.

312), lo que le permite al individuo visualizar las experiencias y utilizar la memoria para guiar el comportamiento.

⁷⁷ Consecuentemente, los comportamientos no deseados pueden ser alterados o reaprenderse de la misma manera; por lo que podemos percibir el impacto social de su teoría en la censura de películas o videojuegos agresivos, y en la limitación de productos de entretenimiento violentos para menores. Además, sus planteamientos sobre aprendizaje vicario o técnicas de modelado son ampliamente utilizados en situaciones clínicas con el objeto de reducir ansiedades o eliminar fobias (a serpientes, espacios cerrados, espacios abiertos, alturas, etc.) (Schultz & Schultz, 2012).

Así, la teoría cognitivo social de Bandura suscribe un modelo donde las personas son los agentes de la acción. Esta agencia, personal y social, resulta interactiva porque Bandura (1999a), en contra de las escuelas anteriores, juzga que el comportamiento humano no puede explicarse en términos de causalidad unidireccional, impulsado por disposiciones internas (como predicen las posturas biologicistas) o formado y controlado por influencias ambientales (como opinan los conductistas); su Teoría cognitivo-social justifica el comportamiento en términos de *causalidad recíproca triádica*. En este modelo, los factores personales internos en forma de eventos cognitivos, afectivos y biológicos, los patrones de comportamiento, y los eventos ambientales operan como determinantes interactivos que se influyen de manera bidireccional.

Criticando el mecanicismo resultante de las otras dos orientaciones, defiende que la conciencia humana (fenoménica y funcional) “es la sustancia misma de la vida mental que no solo hace que la vida sea personalmente manejable, sino que valga la pena vivirla” (Bandura, 2001a, p. 3); las características principales de esta agencia personal: la intención, la previsión, la autorreactividad (o autorregulación) y la autorreflexión, constituyen la esencia de lo que significa ser humano; y, de entre ellas, ninguna es más central o dominante que la autorreflexión: las personas no son solo agentes de acción, sino que reflexionan y son autoevaluadores de su propio funcionamiento, de su eficacia.

Las creencias de eficacia —de la capacidad para ejercer cierto grado de control sobre el propio funcionamiento y sobre los eventos ambientales— son, por tanto, y para este autor, la base de la agencia humana, por lo que ha investigado ampliamente la *autoeficacia*, que define como nuestro sentido de la autoestima o sensación de idoneidad, eficiencia y competencia en el tratamiento de problemas, lo que tendrá una formidable repercusión en el ámbito del comportamiento organizacional: las personas con baja autoeficacia se sienten impotentes, incluso sin esperanza, sobre cómo lidiar los problemas, y piensan que tienen pocas posibilidades de superar las nuevas situaciones que enfrentan; por lo que, en sentido contrario, se presume que las altas expectativas de eficacia influyen positivamente en el nivel de rendimiento, al aumentar la intensidad y la persistencia del esfuerzo (Bandura, 1977a).

Parece obvio que un alto grado de autoeficacia debe conducir a efectos positivos en muchos aspectos de la vida, por lo que se han observado sus notables beneficios en el aula, el trabajo o el deporte. Así, por ejemplo, las personas con mayor autoeficacia tienden a obtener mejores calificaciones en sus estudios, se benefician de un mayor éxito en el trabajo, establecen metas personales más altas, y disfrutan de una mejor salud física y mental. En general, se ha encontrado que los hombres tienen habitualmente una mayor consideración de autoeficacia, y que, tanto para hombres, como para mujeres, la máxima autoeficacia parece alcanzarse en la mediana edad y disminuir después de los 60 años (Reeve, 1997).

La expectativa cognitiva: Murray y Atkinson

Adentrándonos ahora en las aproximaciones netamente cognitivistas, se deben destacar, en primer lugar, los trabajos sobre la expectativa del logro de Murray y, especialmente, de Atkinson.

Para la teoría de la personalidad de Henry Alexander Murray (1893-1988), expuesta en *Explorations in personality* (1938) (*Exploraciones en la personalidad*), resulta capital el concepto de necesidad:

Entre lo que podemos observar directamente entre el estímulo y la acción resultante, una necesidad es un vínculo invisible, que se puede imaginar que tiene las propiedades que exige la comprensión de los fenómenos observados. Necesidad es, por lo tanto, un concepto hipotético. (...) Podemos usar libremente el término necesidad para referirnos a una potencialidad orgánica o disposición para responder de cierta manera bajo determinadas condiciones. (Murray, 1947, p. 61)

El neoyorquino enumera en este tratado hasta 20 necesidades secundarias o psicogénicas (en oposición a las necesidades primarias o viscerogénicas, como el aire, el agua, la comida, etc.) como adquisición, superioridad, reconocimiento, etc., entre las que sitúa la necesidad de logro, que es identificada por primera vez (Brunstein & Heckhausen, 2018), y que nos impulsa a “superar obstáculos y alcanzar un alto nivel. Para superarse a uno mismo. Para rivalizar y superar a los

demás. Incrementar la autoestima por el exitoso ejercicio del talento” (Murray, 1947, p. 164).

Para Murray, este nuevo motivo —el que más investigará— es universal, es una necesidad que se adquiere por estímulos ambientales, y es capaz de activar la conducta y dirigirla a un objetivo:

El motivo de logro puede acompañar a cualquier otra necesidad. Es el deseo o tendencia a hacer las cosas lo más rápido y/o lo mejor posible. Por lo tanto, hay una gran variedad de actos, desde hacer anillos de humo, hasta descubrir un nuevo planeta que pueden satisfacer el impulso de logro. El Ego Ideal es simplemente el agregado de objetivos imaginarios del Logro. Es, digamos, una concepción del yo idealmente exitoso. Puede tomar muchas formas diferentes, desde el autor del crimen perfecto, hasta el profeta de una nueva religión. (Murray, 1947, p. 164)

Aprecia Murray, por tanto, que la dinámica de la personalidad es una interacción de fuerzas o necesidades que llevan a las personas a actuar con la expectativa de alcanzar determinados objetivos y que, cuando estos no se alcanzan, esas necesidades y objetivos que se anhelan se pueden conocer por medio de la fantasía (Mankeliunas, 1987); por eso, para medir el motivo de logro, ideó una prueba que ha adquirido enorme popularidad, denominada *Test de Apercepción Temática* (TAT), y que se aprovecha por primera vez de la imaginación del sujeto⁷⁸.

En la misma línea, John William Atkinson (1923-2003), extendiendo los postulados de Lewin, Dembo, Festinger, & Sears (1944), en *Determinantes motivacionales de la conducta de riesgo* (1957) y en *Una introducción a la motivación* (1964) desarrolla el primer modelo formal de expectativas para dar cuenta de la motivación de las personas en situaciones de logro (Wigfield & Eccles, 1992).

⁷⁸ El Test de Apercepción Temática (TAT) consta de 20 tarjetas que presentan a una o más figuras humanas en situaciones deliberadamente ambiguas, y que se muestran al sujeto para que escriba una historia completa acerca de cada imagen, incluyendo cómo se originó la escena presentada, lo que están haciendo los personajes en el momento, cuáles son sus pensamientos y sentimientos, y cuál será el resultado.

Atkinson diseña una teoría para predecir elecciones que se basa en el convencimiento del sujeto de que una conducta determinada llevará a una meta determinada, y supone que la motivación “es una función multiplicativa de la fuerza del motivo, la expectativa (probabilidad subjetiva) de que el acto tendrá como consecuencia el logro de un incentivo y el valor del incentivo: $Motivación = f(\text{Incentivo} \times \text{Motivo} \times \text{Expectativa})$ ” (Atkinson, 1957, p. 360).

Consecuentemente, en su argumentación, es importante, tanto la tendencia a realizar conductas para conseguir el éxito, o esperanza de éxito, como la tendencia a evitar el fracaso, o miedo al fracaso, que son variables que pueden ser cuantificadas. Para ello, es imprescindible conocer seis factores, tres de cada tendencia: el motivo de éxito y de fracaso, que son disposiciones generales de la personalidad; la probabilidad subjetiva de éxito y de fracaso, que se refiere a una combinación de aspectos como la dificultad de la tarea y las habilidades del sujeto; y el valor del incentivo que tiene para el sujeto obtener el éxito o evitar el fracaso (Cofer & Appley, 1978).

De esta suerte, junto con los aspectos de la personalidad implicados en el motivo de éxito o fracaso, las otras dos variables, las expectativas de éxito y el valor del incentivo, se convierten en aspectos situacionales de enorme relevancia en el modelo de Atkinson, conectándose con la tarea de logro particular en la que el individuo está comprometido: las expectativas o probabilidades de éxito (P_s) y fracaso (P_f) constituyen las anticipaciones cognitivas de que el rendimiento será seguido por una consecuencia, y el valor de incentivo cuantifica el atractivo relativo para el individuo de tener éxito o fracasar en una determinada tarea de logro (Atkinson, 1964).

Según el punto de vista del psicólogo estadounidense, que también se sirvió del TAT (Atkinson, 1958), este valor del incentivo (I) de un logro es inversamente proporcional a la probabilidad del éxito (P), por lo que el valor que un individuo otorga al éxito es directamente proporcional a su dificultad e inversamente proporcional a la probabilidad de conseguirlo; mientras que el valor que un individuo otorga al fracaso es inversamente proporcional a la dificultad y a la probabilidad de su consecución (Kanfer, 1990). Como él mismo nota, dos son las principales implicaciones de esta teoría:

(a) que el nivel de rendimiento debe ser mayor cuando hay mayor incertidumbre sobre el resultado (...) si el motivo de logro o el motivo para evitar el fracaso son muy fuertes para un individuo; pero (b) que las personas en quienes el motivo de logro es más fuerte deberían preferir el riesgo intermedio, mientras que las personas en quienes el motivo para evitar el fracaso es más fuerte deben evitar el riesgo intermedio, prefiriendo empresas muy fáciles y seguras o emprendimientos extremadamente difíciles y especulativos. (Atkinson, 1957, p. 371)⁷⁹

Para la motivación, esta teorización tiene consecuencias aún más trascendentes: como la obtención del éxito tendrá repercusiones positivas para el sujeto (orgullo, satisfacción, etc.), mientras que el fracaso le dejara secuelas (vergüenza, pérdida de confianza, etc.), el resultado de nuestro proceder (y sus causas, la atribución de los motivos que propiciaron el éxito o fracaso) llevará aparejado un aprendizaje que supondrá un fortalecimiento de las conductas ejecutadas o la modificación de las estrategias del sujeto, dependiendo de los resultados obtenidos (Sanz Aparicio et al., 2013).

La atribución cognitiva: Heider y Weiner

Por tanto, otro aspecto importante a destacar de la motivación desde el punto de vista cognitivo, de gran influencia sobre las futuras expectativas, al que ya apuntan las investigaciones de los dos autores anteriores, tiene que ver con la imputación de causas concretas al comportamiento (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). A diferencia de la expectativa, que supone la esperanza de que un hecho acompañará a otro hecho (se realiza un pronóstico), la atribución supone la creencia de que un hecho ha acompañado, o es la causa, de otro hecho (se realiza un juicio de valor); así, las personas intentan

⁷⁹ Atkinson argumentó que la motivación de logro (en inglés, M_{ach}) es una función de los motivos, expectativas y valores de incentivo, tanto para el éxito, como para el fracaso, por lo que la fórmula resultante, responde al siguiente axioma: $M_{ach} = (M_{as} \times P_s \times I_s) - (M_{af} \times P_f \times I_f)$; siendo la tendencia al logro (M_{ach}) la suma de la tendencia al éxito (s) menos la tendencia al fracaso (f) que, como se ha dicho, se descomponen en M_a (motivo), P (probabilidad) e I (valor incentivo) (Wigfield & Eccles, 1992).

encontrar explicaciones a sus éxitos o sus fracasos, y estas explicaciones determinan sus reacciones emocionales y las expectativas de éxito posteriores: en general, atribuir el éxito de uno a la capacidad o el esfuerzo fomenta altas expectativas de éxito futuro, mientras que atribuir los fracasos a la falta de habilidad es particularmente debilitante para la motivación (Wigfield et al., 2015).

En esta línea, son pioneros los trabajos del psicólogo austriaco Fritz Heider (1896-1988), que han estado estrechamente vinculados a las ideas de la escuela de la *Gestalt*, en cuanto que para él en la organización mental hay una predisposición al orden y la simplicidad (véase Heider & Simmel 1944); por ello, en *La psicología de las relaciones interpersonales* (Heider, 1958) introduce el concepto de *causalidad percibida* como parte de lo que denomina *psicología del sentido común*, y sugiere que las personas, después de sus acciones, hacen inferencias cognitivamente determinadas por sus estados motivacionales o afectivos, que sirven de antecedentes causales al comportamiento posterior (Deci & Ryan, 1980).

Según su *Teoría atribucional*, como se tiende a creer (se atribuye) que un hecho o comportamiento se debe, o bien a factores internos (propios del sujeto), o bien a factores externos (ajenos al sujeto), para mantener un nivel óptimo de autoestima (o percepción evaluativa de uno mismo), si las imputaciones de un sujeto frente a un hecho son externas, como la dificultad de la tarea o la suerte — por tanto, incontrolables—, frecuentemente, el sujeto no se sentirá motivado a alterar su conducta; si, por el contrario, estas asignaciones sobre las causas de un hecho son internas, se cree que dependen del esfuerzo, la intención o la capacidad —y son, por tanto, controlables—, es probable que este sujeto resulte motivado para modificar la situación (Heider, 1946).

Como señala Reeve (2010), una de las atribuciones que más perjudica a un individuo es la *indefensión o desamparo aprendido*. Cuando está totalmente convencido de que ciertos resultados indeseables son independientes de su conducta, genera tal desánimo con relación a la prevención de esos resultados, que se somete pasivamente a los mismos. Los primeros experimentos sobre el desamparo aprendido emplearon a perros, que eran expuestos a choques eléctricos incontrolables (Seligman & Maier, 1967). Estudios posteriores

encontraron la manera de examinar el grado en que el desamparo es aplicable a los humanos. Los resultados, sometidos a un ruido que se mostraba como inevitable, fueron análogos a los obtenidos con los canes; los humanos, cuando se convencían de que no podían evitar el molesto ruido, se sentaban pasivamente y no intentaban escapar del mismo (Hiroto & Seligman, 1975).

En este apartado, también se deben referir los trabajos de Bernard Weiner (1935-). Su enfoque atribucional “supone que los humanos se esfuerzan por comprenderse a sí mismos y a su entorno y que los procesos de crecimiento son inherentes a la motivación humana” (Weiner, 1985b, p. 5). Por ello, el psicólogo americano se centra en la atribución realizada en situaciones de logro, y sintetiza las propuestas de Rotter y Heider, introduciendo una variable cognitiva en la teoría de este último: la conducta de logro será afectada por lo acontecido en el pasado, pero también dependerá de la atribución que el sujeto realice sobre su capacidad de intervenir en las causas del éxito o fracaso en el futuro (Weiner, 1985a).

Su argumentación, por tanto, se asienta en tres dimensiones que intervienen al construir una atribución: (1) *locus de control interno-externo*, similar a la propuesta de Heider (habilidad y esfuerzo, frente a dificultad y suerte), (2) *estable-inestable*, que aporta un aspecto temporal modificable o no en el tiempo, y (3) *controlable-no controlable*, una variable fuertemente cognitiva, ya que hace referencia al grado en que una persona cree que puede controlar las causas de un resultado, según explica el autor:

Las expectativas futuras de éxito y fracaso se basan en el nivel asumido de habilidad en relación con la dificultad percibida de la tarea, así como en una estimación del esfuerzo previsto y la suerte anticipada. Por supuesto, hay otras causas de éxito y fracaso, como la fatiga, el mal humor, los prejuicios de los maestros, etc. Pero hemos encontrado repetidamente que la capacidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea y la suerte son las causas más generales y destacadas de los resultados del logro. (Weiner, 1974, p. 52)

De este modo, según *Una teoría atribucional de la motivación de logro y la emoción* (1957), imputaremos nuestro éxito o fracaso a una combinación de los cuatro primeros elementos⁸⁰, y modificaremos nuestra conducta en función de que estimemos que las causas de este resultado son controlables (dependen de nuestra actuación) o no controlables; de esta forma, esta última dimensión tendrá unas implicaciones psicológicas críticas: la percepción de que una meta no se halla bajo control voluntario desencadenará emociones negativas como ira, agresión, desesperanza o indefensión, que incidirán de forma muy nociva en el bienestar de las personas (Sanz Aparicio et al., 2013)⁸¹.

La disonancia cognitiva: Festinger

Pocos enfoques dentro de la motivación generaron tanta investigación en la década de 1960 como lo hizo la *Teoría de la disonancia cognitiva* de León Festinger (1919-1989) (Beckmann & Heckhausen, 2018b). Festinger introdujo en la psicología el concepto de disonancia, postulando, en *A theory of cognitive dissonance* (1957) (*Una teoría de la disonancia cognitiva*), que nuestras cogniciones pueden originar una disconformidad mental con características aversivas o desagradables que nos impulsará a realizar una acción para reducirla.

⁸⁰ Por ejemplo, ante un fracaso escolar, las diferentes combinaciones que propone Weiner, llevarían a conjeturar: “he suspendido por mi baja habilidad en las matemáticas” (atribución del fracaso a un locus de control interno —propio del sujeto— y estable —no modificable—), “he suspendido porque no estudié lo suficiente” (atribución del hecho a un locus de control interno e inestable —modificable—), “me han suspendido porque la asignatura es muy difícil” (atribución del suspenso a un locus de control externo —ajeno al sujeto— y estable) o “me han suspendido porque el examen era demasiado difícil” (atribución del fracaso a un locus de control externo e inestable).

⁸¹ La teoría atribucional de Weiner es también de emoción, tal y como él mismo razona:

Las tres dimensiones de la causalidad afectan una variedad de experiencias emocionales comunes, que incluyen la ira, la gratitud, la culpa, la desesperanza, la compasión, el orgullo y la vergüenza. La expectativa y el afecto, a su vez, se presume que guían el comportamiento motivado. Por lo tanto, la teoría relaciona la estructura del pensamiento con la dinámica del sentimiento y la acción. (Weiner, 1985, p. 548)

Festinger está de acuerdo con Heider en que los sentimientos de las personas tienden a ser equilibrados, por lo que observa que existe una tendencia natural en el ser humano a sentir que sus comportamientos y sus pensamientos son coherentes con la representación cognitiva de sí mismo y de su entorno; por tanto, esta disonancia, que se manifiesta cuando se mantienen dos pensamientos o cogniciones en conflicto, o cuando alguna conducta entra en conflicto con algún pensamiento o creencia, provocará, de manera muy similar a como funcionaba el modelo homeostático de reducción del impulso de Hull, un desequilibrio ahora cognitivo, en lugar de fisiológico, que nos empujará a cambiar nuestra creencia original, nuestra conducta o, en ciertos casos, los elementos ambientales que provocaron la disonancia (Barberá Heredia, 2002); la relación entre pensamientos, creencias, actitudes y conducta puede provocar motivación, como apuntan dos evidencias:

1. La evidencia de que la existencia de la disonancia cognitiva a veces conduce a un comportamiento que, en verdad, parece muy extraño cuando se lo considera solo desde el punto de vista de los motivos comúnmente aceptados. (...)
2. La evidencia de que la cantidad de reducción de la disonancia es una función directa de la magnitud de la disonancia que existe. (Festinger, 1978, p. 70)⁸²

El aspecto más destacable de la teoría del neoyorquino es que reconoce la importancia de entidades mentales y que sopesa que las creencias de una persona son una fuente de motivación, al sostener que:

1. Puede haber relaciones disonantes o “no aptas” entre los elementos cognitivos.
2. [Que] la existencia de disonancia da lugar a presiones para reducir la disonancia y evitar aumentos en la disonancia.
- 3.

⁸² En un experimento pionero de Festinger y Carlsmith (1959), los sujetos fueron obligados a exponer a otros argumentos que eran contrarios a su opinión, a cambio de una recompensa monetaria. Las personas que se vieron forzadas a contradecirse en su discurso se convencieron poco después a sí mismas de la certeza de la argumentación impuesta; pero, cuanto mayor fue la presión para obtener ese comportamiento (recibiendo una mayor recompensa) y, por tanto, menor la disonancia provocada, menor fue el convencimiento que demostraron posteriormente.

[Que] las manifestaciones de la operación de estas presiones incluyen cambios de comportamiento, cambios de conocimiento y exposición circunspecta a nueva información y nuevas opiniones. (Festinger, 1962, p. 31)

No se trata, por tanto, de una fórmula conductista, ya que interpreta que ciertos factores mentales controlan nuestra conducta, por lo que, desde el punto de vista de Leahey (1998), en los años 50, la Teoría de la disonancia cognitiva y las otras teorías cognitivas en el seno de la *psicología social*, constituyeron una vigorosa aportación a la psicología cognitiva, lejos de la órbita del conductismo estricto.

Concluimos: la perspectiva cognitiva de la motivación se apoyó en la tradición psicológica anterior para desarrollarse a partir de muy variadas fuentes. Se ha hecho referencia, entre otros, al humanismo de Maslow o Rogers, al punto de vista gestaltista de Tolman y Lewin, al socioconductismo de Rotter y Bandura, a las teorías atribucionales de Heider y Weiner, o la disonancia cognitiva de Festinger. Lo que todos estos puntos de vista tienen en común es una concepción del hombre que admite la autonomía de la conciencia, el pensamiento y la comprensión humana; esta es la visión que más aprovecha a la teorización del comportamiento organizacional. Como recalcan Geen, Beatty y Arkin (1984): “el énfasis cognitivo en la teoría de la motivación es en parte el resultado de la revolución cognitiva más general en psicología, que le da especial importancia al papel del procesamiento de la información en el comportamiento” (p. 11).

2.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL

El estudio de la motivación laboral, como se ha acentuado, ha estado ligado y corre en paralelo a la evolución histórica de la psicología, según se ha descrito en el apartado precedente, pero se ha apoyado especialmente en el notable interés que ha despertado entre los psicólogos del trabajo, o psicólogos industriales y organizacionales, y los demás investigadores del comportamiento organizacional y la administración de recursos humanos.

Así, tras unos inicios visiblemente biologicistas, durante las décadas de 1930 y 1940, la motivación recibió un tratamiento marcado por las teorías del

aprendizaje. A partir de los años 50, sin embargo, el punto de vista conductista perdió interés; los problemas no resueltos por estas conceptualizaciones, combinados con una creciente preocupación por el conocimiento de los procesos de toma de decisiones, dieron como resultado el énfasis de los psicólogos en intentar comprender la influencia de las estructuras cognitivas en la motivación laboral, que tuvieron una primera expresión y antecedente en el trabajo de Maslow (1943).

De esta manera, según lo narrado, en contraste con los modelos de impulso o refuerzo populares en la primera psicología experimental, por ejemplo, de la mano de los citados Hull (1943) o Skinner (1935), otros psicólogos, como Tolman (1922) y Lewin (1936), propusieron por primera vez fórmulas cognitivas que destacaban el papel de las expectativas de un individuo como procesos clave que influían en la elección entre posibilidades de acción alternativas. Esta perspectiva cognitiva, la más relevante desde el punto de vista del comportamiento organizacional, fue acogida posteriormente por teóricos de la motivación del logro como Murray (1947) y Atkinson (1957), y, a partir de la década de 1960, dio lugar a alguna de las teorías de motivación laboral más influyentes, como la de Vroom (1964), Adams (1963) o E. A. Locke (1968).

2.2.1. Clasificación de las teorías de motivación laboral

2.2.1.1. Clasificación tradicional: contenido y proceso

Los postulados resultantes en esta área de la psicología, que afortunadamente se han seguido amontonando hasta nuestros días⁸³,

⁸³ En su primer tratado sobre motivación de 1955, *Studies in motivation*, McClelland afirmaba en el prefacio: "La psicología de la motivación está en su infancia. De hecho, difícilmente puede decirse que exista como una disciplina separada o campo de estudio dentro de la psicología de hoy" (McClelland, 1955, p. v); 30 años después, en 1985, en la presentación del que ha llegado a ser su trabajo más conocido, *Human motivation* (McClelland, 1985), que en su versión en español se titula *Estudio de la motivación humana*, se mostraba mucho más optimista: "La psicología de la motivación constituye un campo amplio y escasamente delimitado. Lo abraza todo, desde (...) los impulsos animales hasta (...) los motivos que las personas se atribuyen para explicar su conducta" (McClelland, 1989, p. 13).

correspondientes a tres cuartos de siglo de investigación, han sido agrupados tradicionalmente, desde Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick (1970), en torno a dos corrientes principales: las teorías que se centran en el origen de la motivación, o teorías de contenido, y aquellas otras orientadas al proceso a través del cual se activa y se desarrolla la conducta, o teorías de procesos; por un lado, se estudia lo que motiva a los individuos, el “por qué” de la motivación (el contenido) y, por otro lado, “cómo” se produce la conducta motivada (el proceso) (J. Arnold & Randall, 2012; Ivancevich et al., 2006; Mitchell, 1979; Steers et al., 2004).

Así, las primeras, parten de que las razones para actuar se encuentran en factores internos o externos del sujeto y examinan la forma en que éstos activan, dirigen, sustentan o detienen el comportamiento, es decir, se centran en las necesidades y motivos (Chiavenato & Guzmán Brito, 2009) y, las segundas, se interesan por analizar los procesos psicológicos que intervienen en la activación, la dirección y la persistencia de la conducta motivada o “la cantidad de esfuerzo relacionado con la tarea ejercida por una persona”, en palabras de Victor Vroom (Vroom, 1964, p. 193), y, por ello, “aportan perspectivas sobre las dinámicas mediante las cuales se puede motivar a los empleados” (Newstrom, 2011, p. 116), por lo que constituyen uno de los temas medulares para todo estudio del comportamiento organizacional.

Para las teorías de contenido, centradas en los aspectos que impulsan las conductas, las personas se mueven en la búsqueda de satisfacer ciertas necesidades fisiológicas o psicológicas, o en respuesta a factores intrínsecos o circunstancias ambientales (extrínsecas), relacionados con estas necesidades. Las propuestas más influyentes que suelen examinarse desde este punto de vista se deben al ya citado Abraham Maslow, por la *Teoría de la pirámide de las necesidades*, John Alderfer, por la *Teoría de existencia-relación-crecimiento*, Frederick Herzberg, por la *Teoría de la motivación-higiene*, o David McClelland, por la *Teoría de la motivación del logro*.

Por su parte, las teorías de proceso nacen como un primer intento de dar respuesta a los interrogantes que las teorías de contenido habían dejado abiertos, provocando un incremento abrumador en artículos relacionados con el procesamiento de la información y las interpretaciones socio-ambientales

(Mitchell, 1982b), para tratar de explicar los mecanismos que permiten que la conducta sea activada, mantenida o refrenada; como se ha dicho, los aspectos dinámicos; por lo que atienden a variables como la elección, las metas, la comparación social, etc. Los autores más frecuentemente mencionados, que se incluyen en este enfoque, son Victor Vroom, por la *Teoría de la expectativa*, Edwin Locke, por la *Teoría del establecimiento de metas*, y John Stacy Adams, por la *Teoría de la equidad*.

2.2.1.2. Clasificación de Kanfer y Chen

Sin embargo, impulsado por los notables progresos dentro del campo del comportamiento organizacional, el panorama de las teorías de motivación laboral se ha desarrollado tan extraordinariamente en los últimos años, y ha abordado el constructo desde tantas perspectivas, que referir sólo a los autores habitualmente incluidos en las teorías de contenido, o aquellos que se vinculan normalmente a las teorías de proceso, no permitiría elaborar un marco teórico completo y actualizado. Por ello, resulta mucho más adecuada y moderna la taxonomía que presentan Kanfer y Chen (2016), que se asienta en una revisión de la investigación sobre la motivación en el trabajo y el comportamiento organizacional desde el examen de una de las publicaciones más importantes en la materia, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*⁸⁴, y reorganiza las numerosas teorías de motivación laboral en torno a antiguas y nuevas preguntas de investigación.

Según esta clasificación, en primer lugar, se encontrarían las teorías de motivación laboral que exploran las fuerzas psicológicas proximales, intraindividuales, los mecanismos y procesos que determinan la elección y la acción hacia el objetivo del individuo, esto es, no sólo el “por qué” y el “cómo”, sino también el “qué” de la motivación.

Para Kanfer y Chen, en las descripciones de la motivación desde el punto de vista del “por qué” se incluiría el trabajo de los primeros teóricos de este campo, Maslow, Alderfer y McClelland (y Herzberg, para nosotros), que surgen

⁸⁴ Según Aguinis et al. (2017), *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humana* se halla en el octavo lugar de los textos de psicología I/O citados con más frecuencia.

a mediados del siglo XX, y que tratan de identificar y organizar las necesidades, motivos o tendencias humanas universales; a los que posteriormente se unirán autores más modernos como Deci y Ryan, Dweck, o Crowe y Higgins. Aunque en estas teorías subyace el proceso por el cual los motivos influyen en la elección de objetivos (el “como”), fueron los enfoques cognitivos y de procesamiento de la información, como la Teoría de la expectativa de Vroom (1964) o la Teoría del establecimiento de metas de E. A. Locke (1968) los que, a partir de la década de 1960, abordaron por primera vez los procesos mediante los cuales se integran las expectativas y los resultados: el “cómo”, que se completarían años más tarde con los trabajos de Fishbein y Ajzen, o Gollwitzer y colaboradores.

A mediados de esa década, sin embargo, los teóricos de la motivación volvieron a cuestionarse los principios básicos de los modelos de expectativas y su aplicabilidad para predecir por si solos el rendimiento en objetivos difíciles, prolongados en el tiempo o mal definidos, como podría ser lograr una promoción en el trabajo, por lo que, desde los años 70 del siglo pasado, comenzaron a emerger las teorías de aprendizaje social o sociocognitivas como la de Bandura, (1977a) y de regulación de la acción como Carver y Scheier (1982) que acometieron la usual brecha que existe entre la elección de los objetivos que se plantea un individuo, sus propósitos, y el desempeño real, esto es, el “qué”. La introducción en la psicología de esta nueva orientación teórica, que se ocupa de la búsqueda de las metas en la motivación, desvió la atención, desde los determinantes de la selección de objetivos, hacia los mecanismos dinámicos de ajuste o de autorregulación mediante los cuales los individuos promulgan, modifican o abandonan sus objetivos (Kanfer & Chen, 2016).

En un segundo lugar, Kanfer y Chen reconocen los significativos avances en los puntos de vista distales de la motivación, propiciados por las teorías que observan el medio en que se desenvuelve la acción del individuo: el “dónde y cuándo” de la red motivacional. La teoría y la investigación en este segmento destacan las variables contextuales, como Luthans y Kreitner (1975), y los procesos mediante los cuales el entorno influye en los objetivos, el compromiso o el comportamiento de un individuo, como en Adams (1963), Hackman y Oldham (1976) o McGregor (1960).

Se examinan a continuación las 21 teorías más sobresalientes que integran las cuatro caras del tetraedro de la motivación laboral que se ha esbozado, y que se agrupan en la Tabla 3, según su enfoque, en el orden en el que van a ser presentadas, junto con sus autores y cronología.

Tabla 3. Principales teorías de motivación laboral

Enfoque	Autor/es	Año	Denominación
Por qué (Necesidades y motivos)	Maslow	1943	<i>Teoría de la pirámide de necesidades</i>
	Alderfer	1969	<i>Teoría de existencia-relación-crecimiento</i>
	McClelland	1965	<i>Teoría de la motivación del logro</i>
	Herzberg	1959	<i>Teoría de los dos factores</i>
	Deci y Ryan	2000	<i>Teoría de la autodeterminación</i>
	Dweck	1986	<i>Teoría de la orientación de objetivos</i>
	Crowe y Higgins	1997	<i>Teoría del enfoque regulatorio</i>
Cómo (Determinantes de la elección)	Vroom	1964	<i>Teoría de la expectativa</i>
	Fishbein y Ajzen	1975	<i>Teoría de la acción razonada</i>
	Locke	1968	<i>Teoría del establecimiento de metas</i>
	Gollwitzer et al.	1990	<i>Teoría de las fases de la acción</i>
Qué (Regulación de la conducta)	Bandura	1977	<i>Teoría del aprendizaje social</i>
	Naylor et al.	1980	<i>Teoría del comportamiento en organizaciones</i>
	Carver y Scheier	1982	<i>Teoría cibernética</i>
	Baumeister et al.	1998	<i>Teoría del agotamiento del ego</i>
Dónde y cuándo (Influencias del contexto)	Hamner	1974	<i>Ley del refuerzo en el trabajo</i>
	Luthans y Kreitner	1975	<i>Teoría de la modificación del comportamiento</i>
	Adams	1963	<i>Teoría de la equidad</i>
	Hackman et al.	1971	<i>Teoría de las características del trabajo</i>
	McGregor	1957	<i>Teoría Y</i>
	Chen y Kanfer	2006	<i>Teoría de motivación multinivel en equipos</i>

Fuente: elaboración propia

2.2.2. Teorías orientadas a la persona: el “por qué”

Cuando se ha pretendido responder a la pregunta del “por qué”, la motivación ha estudiado las necesidades, motivos o preferencias de los sujetos. La teorización y la investigación en esta área se han movido entre enfoques centrados en la jerarquización de estas necesidades (como en Maslow o Alderfer), hasta formulaciones que realzan el papel de ciertas necesidades o motivos superiores (como en McClelland, Herzberg o Deci), y debe incluir a otros autores que han indagado en los patrones (u orientaciones) motivacionales, y como estos influyen en la interpretación de los objetivos (como en Dweck, o en Crowe y Higgins).

2.2.2.1. Primeras teorías de necesidades

La pirámide de necesidades de Maslow

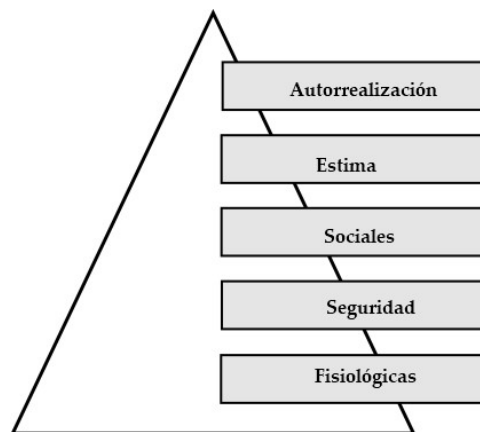
Como se ha referido ya repetidas veces, la investigación inicial sobre motivación laboral, cuando surge a mediados del siglo XX, se ocupa fundamentalmente en identificar y organizar las necesidades y motivos que empujan el comportamiento en el trabajo. Quizás la *Teoría de la jerarquía de necesidades* de Maslow (1943, 1954), aunque aspira a ser una teoría general de motivación humana, más que de motivación laboral, sea la formulación más conocida en este segmento (Chiavenato, 2009).

Para Muchinsky (1994), “a pesar de que la teoría de Maslow es deficiente para explicar el comportamiento diario en el trabajo, no se deberían ignorar sus contribuciones al campo de la psicología en su conjunto” (p. 375), por lo que es común que se presente en los tratados de comportamiento organizacional como un modelo muy valioso para describir la conducta en el trabajo (véanse, por ejemplo, Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013; Wagner & Hollenbeck, 2010).

Es bien conocido que Maslow parte de la idea de que el ser humano es un animal con necesidades constantes —“*a perpetually wanting animal*” (Maslow, 1943, p. 370), “que rara vez alcanza un estado de satisfacción completa, excepto por un corto periodo de tiempo” (Maslow, 1954, p. 69)—, que clasifica en cinco categorías: fisiológicas (como comida, agua o sueño), de seguridad (protección contra el peligro, la privación o la amenaza), de carácter social (como amor,

afecto y pertenencia), estima (una evaluación alta, estable y firmemente basada de uno mismo) y autorrealización (entendida como la tendencia del ser humano a actualizarse en lo que se es potencialmente, en convertirse en todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse); y que organiza jerárquicamente, según su importancia para la supervivencia, comenzando con las fisiológicas y progresando hasta las de más alto nivel en donde se encuentra la autorrealización (o autoactualización, o logro del potencial individual), que se suelen representar en forma piramidal, tal y como aparecen en la Figura 1.

Figura 1. Teoría de la pirámide de necesidades



Fuente: Maslow (1943)

Como ya se adelanta en un apartado anterior, Maslow, fiel al espíritu humanista de su psicología, que configura como una “tercera fuerza”, revela con su teoría su decidido compromiso con lo cognitivo y su repulsa al psicoanálisis y al conductismo, como acredita la siguiente cita:

Podemos rechazar el viejo e ingenuo conductismo que suponía que de alguna manera era necesario, o al menos más “científico”, juzgar a los seres humanos según los estándares animales. Una consecuencia de esta creencia fue que toda la noción de propósito y objetivo fue excluida de la psicología motivacional simplemente porque no se podía preguntar a una rata blanca sobre sus propósitos. Tolman demostró hace mucho tiempo, en estudios con animales, que esta exclusión no era necesaria. (Maslow, 1943, p. 392)

Por lo que, en sus investigaciones, centrándose en el bienestar de las personas, busca registrar las prioridades de aquellas psicológicamente más saludables, examinando a sujetos que suponía autorrealizados (cuyos nombres no revela) y figuras históricas (a través de sus biografías) como Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William Aldous Huxley o Max Wertheimer. Según defiende:

Está cada vez más claro que el estudio de especímenes lisiados, atrofiados, inmaduros y no saludables puede producir solo una psicología lisiada y una filosofía lisiada. El estudio de las personas autorrealizadas debe ser la base de una ciencia más universal de la psicología. (Maslow, 1954, p. 179)

Consecuentemente, para el estadounidense, los individuos sanos buscarán gratificar las necesidades de orden inferior, dependientes de mecanismos homeostáticos, antes de atender a las necesidades de crecimiento o de alto nivel no resueltas. Así, sólo si la necesidad inferior está satisfecha, la inmediatamente superior resultará motivadora para la conducta. Como él mismo expresa:

Estas metas básicas están relacionadas entre sí, ordenadas en una jerarquía de prepotencia. Esto significa que el objetivo más prepotente monopolizará la conciencia y tenderá por sí mismo a organizar el reclutamiento de las diversas capacidades del organismo. (...) Pero cuando una necesidad se satisface bastante bien, surge la siguiente necesidad prepotente ("superior"), que a su vez domina la vida consciente y sirve como centro de organización del comportamiento, ya que las necesidades gratificadas no son motivadoras activas. (Maslow, 1943, p. 394)

Sin embargo, anticipándose a las críticas, el psicólogo también admite que su pirámide no es capaz de explicar toda la actuación humana: "Las motivaciones son solo una clase de determinantes del comportamiento. Si bien el comportamiento casi siempre está motivado, también casi siempre está determinado biológicamente, culturalmente y situacionalmente" (Maslow, 1943, p. 371). Así, junto a las necesidades, Maslow reconoce la trascendencia de la

personalidad⁸⁵, la cultura (los ideales, valores o estándares sociales), los estímulos externos⁸⁶, amén de las psicopatologías, que permiten, en determinadas personas, o en determinadas situaciones, que su jerarquía no se cumpla.

Aunque Maslow no introdujo su teoría en el medio laboral, acuñaría el término *eupsiquia*, que puede traducirse como “bienestar de la psique”, como concepto clave de una cultura y una filosofía de gestión que denominó *gestión eupsíquica*⁸⁷, capaz de crear un entorno en el que las personas podrían lograr la autoactualización a través de su trabajo y, por ende, construir una sociedad ideal integrada por una comunidad de individuos psicológicamente sanos (Maslow, 1965, 1998)⁸⁸.

Sería McGregor quién argumentaría convincentemente la aplicabilidad de la teoría a la industria en su conocidísimo artículo de 1957, *The human side of enterprise*⁸⁹ (McGregor, 1957), y en su libro posterior del mismo nombre

⁸⁵ Maslow, concediendo importancia a los rasgos de la personalidad, llega a afirmar con notable ironía: “un hombre estúpido se comporta estúpidamente, no porque lo quiera, lo intente o le motive, sino simplemente porque es lo que es” (Maslow, 1943, p. 391).

⁸⁶ Como se ha dicho, Maslow conoció la psicología de la *Gestalt*, por lo que no nos debe sorprender que se refiera expresamente a la Teoría de campo de Lewin: “otra clase importante de determinantes son los llamados determinantes de ‘campo’. Teóricamente, al menos, el comportamiento puede determinarse completamente por el campo, o incluso por estímulos externos aislados específicos, como en la asociación de ideas o ciertos reflejos condicionados” (Maslow, 1943, p. 391).

⁸⁷ La gestión eupsíquica o *Eupsychian management* surge de un diario de Maslow que contiene sus observaciones de una planta de electrónica de California, a la que fue invitado en el verano de 1962, que aún perdura (Nonlinear Systems, Inc.).

⁸⁸ Maslow defiende que existe una correspondencia entre la mente y el cuerpo, y que la insatisfacción de las necesidades de seguridad, protección, pertenencia, amor, respeto, autoestima, identidad o autorrealización producen enfermedades y deficiencias, por lo que el principal problema de la época –como ya advirtieron los filósofos clásicos– es alcanzar la virtud, ya que, según su punto de vista, hay una “especie de correlación entre la Buena Sociedad y la Buena Persona” (Maslow, 1969, p. 732).

⁸⁹ *El lado humano de la empresa*.

(McGregor, 1960), aunque sin aportar datos, ni para respaldar su propia teoría, como se verá, la *Teoría Y*, ni para dar apoyo a la de Maslow, en la que se basó directamente⁹⁰; por lo que hasta la década de 1960 no se llevó a cabo ninguna investigación empírica que cimentara esta última. Lyman Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b y 1963c) fue uno de los primeros en suministrar este apoyo empírico, que otros no lograron (entre ellos, Hall & Nougaim, 1968); pero, con la publicación de las críticas de Rauschenberger, Schmitt y Hunter (1980), Salancik y Pfeffer (1977) o Wahba y Bridwell (1976), que sugieren que es difícil de aplicar en el contexto laboral, el modelo de Maslow fue abandonado por la comunidad científica (J. Arnold & Randall, 2012; Latham, 2007; Mitchell, 1982b).

La investigación en el entorno organizacional parece no haber acreditado la presencia de los cinco niveles, ni ha demostrado la progresión predicha. Sin embargo, hay cierta evidencia de que a menos que las dos necesidades de orden inferior se encuentren satisfechas en un grado básico, los empleados no se interesarán por las necesidades de orden superior (Robbins y Judge, 2013)⁹¹.

La teoría de necesidades de Alderfer

En 1969, Alderfer propuso y probó, esta vez en el ámbito laboral una teoría que abordó algunas de las primeras reprobaciones al modelo de Maslow.

En *An empirical test of a new theory of human needs*⁹², con la denominada *Teoría de existencia-relación-crecimiento* (en inglés, ERG), Alderfer organizó las

⁹⁰ Como muestra de este apoyo a la teoría de Maslow, y en contra de la *Administración científica del trabajo* propugnada por Taylor (1911), McGregor dirá:

El sujeto cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o estatus se ven frustradas está enfermo, con tanta seguridad como el que tiene raquitismo. Y su enfermedad tendrá consecuencias en el comportamiento. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su hostilidad o su negativa a aceptar la responsabilidad a su inherente "naturaleza humana". (McGregor, 1960, p. 39)

⁹¹ Para Landy (1989) o Auerbach (1996), entonces, la contribución de Maslow es análoga a la de Freud; su valor es más histórico que funcional: "Su posición es más una filosofía que una teoría que arroje hipótesis que puedan ser probadas empíricamente" (p. 170).

⁹² *Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas*.

cinco categorías de necesidades de Maslow en tres grupos más amplios: existencia (que englobaría necesidades fisiológicas y de seguridad), relación (que incluye afecto y pertenencia) y crecimiento (equivalente a autorrealización); y, en lugar de imponer una estricta satisfacción jerárquica de las necesidades, planteó, a través de siete hipótesis, los elementos básicos para que estas necesidades proporcionaran una explicación válida al comportamiento humano, tanto cuando no se complacen, por ejemplo, en la hipótesis 1ª, cuando afirma: “Cuanto menos necesidades de existencia se satisfagan, más se desearán” (Alderfer, 1969, p. 148); como cuando son satisfechas, por ejemplo, en la propuesta 7ª que señala que: “Cuanto más necesidades de crecimiento se satisfagan, más se deseará su satisfacción” (Alderfer, 1969, p. 148), permitiendo el movimiento a través de las categorías de necesidades, independientemente de que estas se encuentren o no resueltas, lo que constituía el reproche más frecuente a la teoría anterior:

La teoría alternativa se basa en una conceptualización triple de las necesidades humanas: existencia, relación y crecimiento (ERG), que no asume una satisfacción de bajo nivel como un requisito previo para la aparición de necesidades de orden superior. Incluye propuestas que relacionan el impacto de la frustración de orden superior con la fortaleza de las necesidades de orden inferior. (Alderfer, 1969, p. 142)

En opinión de Muchinsky (1994), la Teoría ERG de Alderfer ha recibido más apoyo que la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, pero muchos de los problemas son comunes en ambas; entre ellos, no está claro qué constituye exactamente una necesidad ya que, como observaba Maslow, hay conductas que no parecen responder a ninguna de las necesidades descritas; esta podría ser la razón por la que desde finales de los años 60 las investigaciones no se centraron en jerarquizar todas las necesidades humanas, sino más bien en identificar los motivos o necesidades que activan la conducta (Gollwitzer & Oettingen, 2001).

La motivación del logro de McClelland

Dentro de esta corriente centrada en las concretas necesidades o motivos, se debe incluir la *Teoría de la motivación del logro* de David McClelland (1965a, 1965b), que examinó los de mayor relevancia en su célebre libro *Human*

motivación (McClelland, 1985), publicado en español como *Estudio de la motivación humana*, que, tal y como el autor lo expresa:

Destaca la forma en que los motivos difieren de otros determinantes de la acción y el modo en que se relacionan con otras variables de la motivación típica, tales como las emociones, los incentivos, los valores, las explicaciones causales y los propósitos conscientes e inconscientes. Examina el modo en que se adquieren los motivos, de dónde proceden y en qué se hallan basados. (McClelland, 1989, p. 13)

A pesar de que David McClelland es el autor más conocido por la teorización del logro, la génesis de este motivo proviene de los esfuerzos de los ya citados Murray y Atkinson que ejercieron una notable influencia en este psicólogo (véase, McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953); y, aunque la *Teoría de la motivación del logro* recibe su nombre del motivo de logro (o *n Log*, en inglés), que ha sido el foco de preocupación dominante del autor, esta teoría ha sido evolutiva, y se ha ampliado para incluir otros dos motivos: el poder (o *n Pod*) y la afiliación (o *n Afl*) (Miner, 2005).

En la visión de McClelland, a diferencia de las dos teorías de necesidades anteriores, los motivos no son innatos, sino que se aprenden, organizándose en una jerarquía que varía de individuo a individuo para mediar en su comportamiento particular.

Por tanto, en el ámbito laboral, estas tres necesidades se hallan en diversos grados en todos los trabajadores y gerentes: las personas con una intensa necesidad de logro se encuentran motivadas por los retos y desafíos para avanzar en el trabajo, y requieren de una gran necesidad de retroalimentación sobre los resultados para sentirse dotados, realizados, gratificados; la necesidad de poder y autoridad conlleva el deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a alcanzar desafíos, hay una fuerte disposición a hacer prevalecer las ideas e incrementar el poder y el prestigio; por último, la necesidad de afiliación impulsa a las personas a tener relaciones e interactuar con los demás compañeros de trabajo; la afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás (Newstrom, 2011).

Así, McClelland, inicialmente investigó y destacó la importancia del desarrollo de la motivación del logro (McClelland, 1966), asegurando correlaciones positivas con el crecimiento económico (McClelland, 1962), con el espíritu empresarial (McClelland, 1965a) y con la buena gestión de empresas (McClelland, 1965b):

[Tenemos] motivos para creer por investigaciones previas que una alta necesidad de logro se relaciona con el emprendimiento efectivo y que los ejecutivos de negocios podrían beneficiarse al tomar un curso diseñado para comprender y desarrollar esta importante característica humana. (p. 321)

Sin embargo, a mediados de la década de 1970, se había movido a la posición de que la motivación de logro era de importancia organizativa, principalmente en el dominio limitado de la iniciativa empresarial, mientras que la motivación del poder, que define como “la necesidad principalmente de sentirse fuerte y, en segundo lugar, de actuar con poder” (McClelland, 1975, p. 77), era el ingrediente esencial para comprender y predecir el éxito gerencial:

Por extraño que parezca, el buen gerente en una gran empresa no tiene una gran necesidad de logro, ya que definimos y medimos ese motivo, aunque debe haber mucho de ese motivo en algún lugar de su organización. Los altos directivos que se muestran aquí tienen una necesidad de poder mayor que su interés en lograr. (McClelland & Burnham, 1976, p. 126)

Si bien, en general, los altos niveles de motivación al logro se asocian al establecimiento de metas más desafiantes y a un mejor rendimiento, la exploración sobre motivos disminuyó durante la década de 1970 debido a las críticas surgidas sobre la utilidad de la investigación centrada en la personalidad⁹³, provenientes, especialmente, de la psicología I/O (Kanfer, Frese,

⁹³ Basándose en los trabajos de Gordon Allport (1897-1967), Raymond Cattell (1905-1998) fue el primer psicólogo en proponer un patrón de análisis factorial de rasgos (véase Cattell, 1977) con base empírica que pudiera abarcar todo el espectro de la personalidad humana (Cloninger, 2003). Su visión ha sido plasmada de nuevo en un modelo de

& Johnson, 2017). A pesar de ello, para Miner (2005), aunque las correlaciones predichas tienden a ser menores de lo que el autor pretende, no es posible cuestionar la utilidad de la teorización de McClelland, ya que ofreció a los investigadores un conjunto de necesidades claramente definidas y relacionadas con el comportamiento laboral, en contraste con las conceptualizaciones más abstractas de Maslow y Alderfer, y fundó una compañía para difundir y expandir sus ideas, creando una variedad de programas de capacitación y desarrollo gerencial, para inculcar tanto el motivo de logro como el de poder, que fue el inicio del modelado de competencias laborales en todo el mundo.

2.2.2.2. Teorías de motivación intrínseca

La motivación intrínseca se define como aquella motivación que impulsa la realización de una actividad por la satisfacción inherente que provoca en el individuo (diversión o desafío), más que por alguna consecuencia separable (presiones o recompensas), que es lo propio de la motivación extrínseca (Ryan & Deci, 2000a):

Las actividades motivadas intrínsecamente son aquellas para las cuales no hay recompensa aparente excepto la actividad misma. La gente parece involucrarse en las actividades por su propio bien y no porque conducen a una recompensa extrínseca. Las actividades son fines en sí mismos en lugar de medios para un fin. (Deci, 1975, p. 23)

El fenómeno de la motivación intrínseca fue reconocido por primera vez por Robert White (1904-2001) en estudios experimentales de psicología animal, en los que descubrió que los animales desarrollan comportamientos exploratorios, lúdicos o curiosos, orientados al ejercicio de competencias, incluso en ausencia de refuerzo o recompensa, que las teorías de motivación basadas en el impulso, como la de Woodworth, no podían explicar; abriendo el camino a la evaluación de aspectos del comportamiento animal y humano “en los cuales la estimulación y el contacto con el medio ambiente parecen ser buscados y bienvenidos, (...) y en los que la novedad y la variedad parecen ser disfrutadas por su propio bien” (White,

análisis más reciente denominado los *Cinco Grandes* (extroversión, afabilidad, neuroticismo, rectitud y apertura) por McCrae y Costa (1997).

1959, p. 328). Posteriormente, otros autores, como Berlyne (1966), relacionaron la motivación intrínseca con la curiosidad o la incongruencia, vinculándola a la necesidad de mantener un nivel moderado de estimulación y excitación (Kanfer, 1990); y un tercer grupo de investigadores, como Deci y Ryan (1980), la asocian a la importancia de mantener un cierto control sobre el medio ambiente, lo que denominan *autodeterminación*.

La teoría de los dos factores de Herzberg

Como precursora de este tipo de enfoques, que destacan las necesidades de orden superior en el trabajo, se debe referir en primer lugar la *Teoría de la motivación-higiene* o *Teoría de los dos factores* de Frederick Herzberg, que suele entenderse como una aplicación práctica del pensamiento de Maslow al trabajo; por este motivo, también se suelen relacionar estas dos teorías con la de Alderfer, tal y como se muestran en la Figura 2.

Figura 2. Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow	Modelo de los dos factores de Herzberg	Modelo E-R-C de Alderfer
Autorealización	Logro Reconocimiento	Crecimiento
Estima	Desafíos Responsabilidades Promoción	Relación
Sociales	Relaciones Supervisión	
Seguridad	Políticas compañía Seguridad laboral	Existencia
Fisiológicas	Condiciones físicas Beneficios y salario	

Fuente: Newstrom (2011)

Herzberg era también un humanista confeso, como se hizo cada vez más evidente a medida que su pensamiento progresaba, por lo que en su marco teórico se preconiza un concepto de enriquecimiento laboral en pugna con la simplificación de los procesos de fabricación y el uso masivo de recompensas

extrínsecas propiciados tras largos años de aplicación al trabajo del pensamiento de Frederick Taylor (1856-1917), expuesto en *Los principios de la administración científica* (1911), que concebía al trabajador como un animal básicamente económico, un ser perezoso y egoísta movido exclusivamente por el interés, por lo que los directivos, conforme a este sistema de gestión, debían de establecer la forma más simple y eficaz de organizar el trabajo y regular las compensaciones a destajo, es decir, en función exclusivamente del rendimiento alcanzado por cada individuo (Tony Watson, 1995)⁹⁴.

Así, la Teoría de los dos factores fue producto de una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre actitudes laborales y satisfacción en el trabajo realizada por Herzberg y sus asociados, pertenecientes al Servicio de psicología de la Universidad de Pittsburgh (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957). Esta investigación, aunque reveló resultados a menudo contradictorios entre los análisis, cuestionó los principios de la administración científica, al señalar una ligera tendencia general que correlacionaba positivamente la satisfacción laboral con altos niveles de desempeño (Best, 1959).

Basándose en estos estudios, en *The motivation to work* (1959) (*La motivación para trabajar*), Herzberg, presentó una primera investigación, desarrollada sobre doscientos ingenieros y contables de Pittsburgh, que demostraba la hipótesis de que los factores que contribuían a la satisfacción de estos profesionales, y que eran los que influían en su motivación, al estar vinculados al rendimiento, eran distintos a aquellos factores que sólo contribuían a evitar su insatisfacción, a los que llamó “factores de higiene”, (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959); que completaría posteriormente con la publicación de otros dos volúmenes (Herzberg, 1966; Herzberg, 1976).

⁹⁴ La negativa visión de Taylor se refleja claramente en el siguiente pasaje de su obra más conocida, *The principles of scientific management* (1911):

No hay duda de que la tendencia del hombre promedio (en todos los ámbitos de la vida) es a trabajar a un ritmo lento y fácil, y es solo después de una buena dosis de reflexión y observación por su parte o como resultado del ejemplo, la conciencia o la presión externa lo que hará que adopte un ritmo más rápido. (Taylor, 1911, p. 19)

Por eso, en su conocidísimo y polémico artículo de 1968, *One more time: how do you motivate employees?*⁹⁵, en el que resume su pensamiento, criticando duramente los factores higiénicos, propuesto tradicionalmente como motivadores, que incluye en lo que denomina “fórmula KITA” (provocador acrónimo de la expresión “kick in the ass”, literalmente, en español, “patada en el culo”), distingue motivación de movimiento, cuando porfía:

Si le doy una patada a mi perro (por delante o por detrás), él se moverá. Y cuando quiera que se mueva de nuevo, ¿qué debo hacer? Debo patearlo de nuevo. De manera similar, puedo cargar la batería de una persona, y luego recargarla, y recargarla nuevamente. Pero solo cuando uno tiene un generador propio, podemos hablar de motivación. Uno entonces no necesita estimulación externa. Uno quiere hacerlo. (Herzberg, 1968, p. 55)

Y defiende la utilidad a largo plazo del enriquecimiento del trabajo como motivador intrínseco:

Los factores de crecimiento o motivación que son intrínsecos al trabajo son: el logro, el reconocimiento por el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o avance. Los factores de insatisfacción-evitación o higiene (KITA) que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad. (Herzberg, 1968, p. 57)

Como afirmó Hackman (1980), esta teoría es, con mucho, la teoría de rediseño del trabajo más influyente, ya que, según sus postulados, la satisfacción laboral se obtiene como consecuencia de los aspectos que son propios del trabajo. Cuando estos factores motivadores están presentes, las necesidades básicas de la persona, relacionadas con el crecimiento personal y la autorrealización, quedarán satisfechas y se obtendrá un mayor rendimiento. Por el contrario, la insatisfacción laboral proviene de un conjunto diferente de factores, que caracterizan el ambiente en el que se realiza el trabajo. Estos factores de higiene, cuando se

⁹⁵ *Una vez más: ¿cómo motiva a los empleados?*

brindan de manera adecuada, pueden servir para eliminar la insatisfacción, pero no se puede confiar en que generen satisfacción o altos niveles de rendimiento. Esto significa que se debe proporcionar una buena higiene en el trabajo, pero que solo producirá beneficios hasta cierto punto, al no generar insatisfacción; pero, más allá de eso, para lograr motivación, la atención debe centrarse en los aspectos intrínsecos del puesto, no en su contexto (Mankeliunas, 1987).

Aunque un gran número de investigadores declaran que estas afirmaciones son consecuencia de la aplicación de un método inadecuado, la *Técnica del incidente crítico* (en inglés, CIT)⁹⁶ (Brockman, 1971), y desde los años 80 fue abandonada por la comunidad científica, que empezó a interesarse por las teorías de procesos (Mitchell, 1979), es innegable que la investigación de Herzberg puso de relieve, por primera vez, la importancia del enriquecimiento del trabajo como motivador intrínseco.

La autodeterminación de Deci y Ryan

En esta misma línea, cuando la teoría de Maslow y la investigación asociada estaban siendo más criticadas, Deci (1972) publicó un artículo pionero: *Los efectos de recompensas y controles contingentes y no contingentes sobre la motivación intrínseca*, que se centraba en la relación entre las recompensas extrínsecas (por ejemplo, la paga) y la motivación intrínseca, que, como Ryan (1992), asociaba a la satisfacción de las necesidades más elevadas, vinculadas a nuestro sentido de competencia, autonomía y control. En su artículo, Deci presentó la *Teoría de la evaluación cognitiva* (en inglés, CET). La esencia de la CET para la motivación de los empleados es que la aplicación de recompensas extrínsecas en función del rendimiento, propiciada por la Administración

⁹⁶ Según Flanagan (1954), el creador de la CIT, esta técnica “consiste en un conjunto de procedimientos para recopilar observaciones directas del comportamiento humano de manera que faciliten su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos generales” (p. 327). El propio Flanagan desaconsejó a Herzberg su uso para recopilar datos sobre satisfacción, debido a que con este método los sujetos probablemente atribuirían los eventos satisfactorios a sus comportamientos, mientras que elegirían otras variables fuera de su control, como ocurrió en Herzberg et al. (1959), para describir eventos insatisfactorios (Latham, 2007), en coherencia con los postulados de las teorías atribucionales de Heider y Weiner que se examinaron en un apartado precedente.

científica del trabajo (Taylor, 1911)⁹⁷, menoscaba la motivación intrínseca y el rendimiento cuando se percibe que la recompensa controla la actividad, en lugar de dar información sobre el desempeño (Deci, 1971). Este enfoque reavivó la controversia que existía respecto a los efectos perjudiciales de las recompensas extrínsecas que habían sido puestos de manifiesto por McGregor (1957)⁹⁸, y que aún perdura (en contra de estas recompensas, por ejemplo, Colquitt, LePine y Wesson, 2015; Thomas, 2009). En opinión de Deci:

Para comprender la importancia de estos resultados para las organizaciones, es necesario distinguir entre mantener a una persona en el trabajo y motivarlo a desempeñarse efectivamente en esa tarea. Para atraer y mantener a una persona en una organización, es necesario satisfacer sus necesidades (Ross & Zander, 1957). Deberá recibir un salario competitivo y otras comodidades. Sin embargo, satisfacer a un trabajador no garantiza que esté motivado para desempeñarse bien en el trabajo. (Deci, 1972, p. 227)

⁹⁷ Aunque en el capítulo I de *Los principios de la administración científica* Taylor presume de que:

La mayoría de los hombres creen que los intereses fundamentales de los empleados y los empleadores son necesariamente antagónicos. La gestión científica (...) [cree] que es posible darle al trabajador lo que más quiere, altos salarios, y al empleador lo que quiere, un bajo costo de mano de obra, para sus manufacturas. (Taylor, 1911, p. 10)

La realidad es que la organización científica del trabajo, partiendo de una visión muy negativa del obrero, impulso la mecanización de todos, incluidos los gerentes, en nombre de la razón, convirtiéndose en un éxito y una amenaza; en cualquier caso, en opinión de Carpintero (2017), siempre fue vista como una teoría controvertida.

⁹⁸ Realzando la importancia de satisfacer la necesidad de autorrealización en el trabajo predicada por Maslow, McGregor, en *The human side of enterprise* (1957), se refirió despectivamente al uso masivo de recompensas y castigos como “el enfoque de la zanahoria y el palo” (McGregor, 1957, p. 16) considerando que, si bien este tipo de recompensas pueden provocar un aumento de la productividad a corto plazo, siempre y cuando el trabajador esté luchando por su subsistencia, no funcionará cuando este haya alcanzado un nivel adecuado en su sustento. A partir de entonces, lo más probable es que le genere indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, predisposición para la demagogia y demandas irrazonables de beneficios económicos.

Congruente con las propuestas de Hull, para Deci, las necesidades tienen un origen orgánico, en lugar de contemplarlas como motivos adquiridos, como en McClelland, y, conforme a la tradición de Murray, justifica la mayor importancia de aquellas necesidades que se encuentran en un nivel psicológico, frente a las que tienen un fundamento fisiológico (Deci & Ryan, 1985), por lo que se defiende que:

Una comprensión de la motivación humana requiere una consideración de las necesidades psicológicas innatas de competencia, autonomía y relación (...) los contextos sociales y las diferencias individuales que respaldan la satisfacción de las necesidades básicas facilitan los procesos de crecimiento natural, incluidos el comportamiento intrínsecamente motivado y la integración de motivaciones extrínsecas, mientras que aquellos que previenen la autonomía, la competencia o la relación se asocian a una motivación, rendimiento y bienestar más pobres. (Deci & Ryan, 2000, p. 229)

Aunque la CET fue duramente censurada por su argumentación en contra del uso de recompensas extrínsecas (Cameron & Pierce, 1994) oponiéndose, en este aspecto, a los hallazgos de otros importantes teóricos (como Bandura, 1977b o E. A. Locke & Latham, 1990), en su artículo de 1972, Deci ya calculaba que:

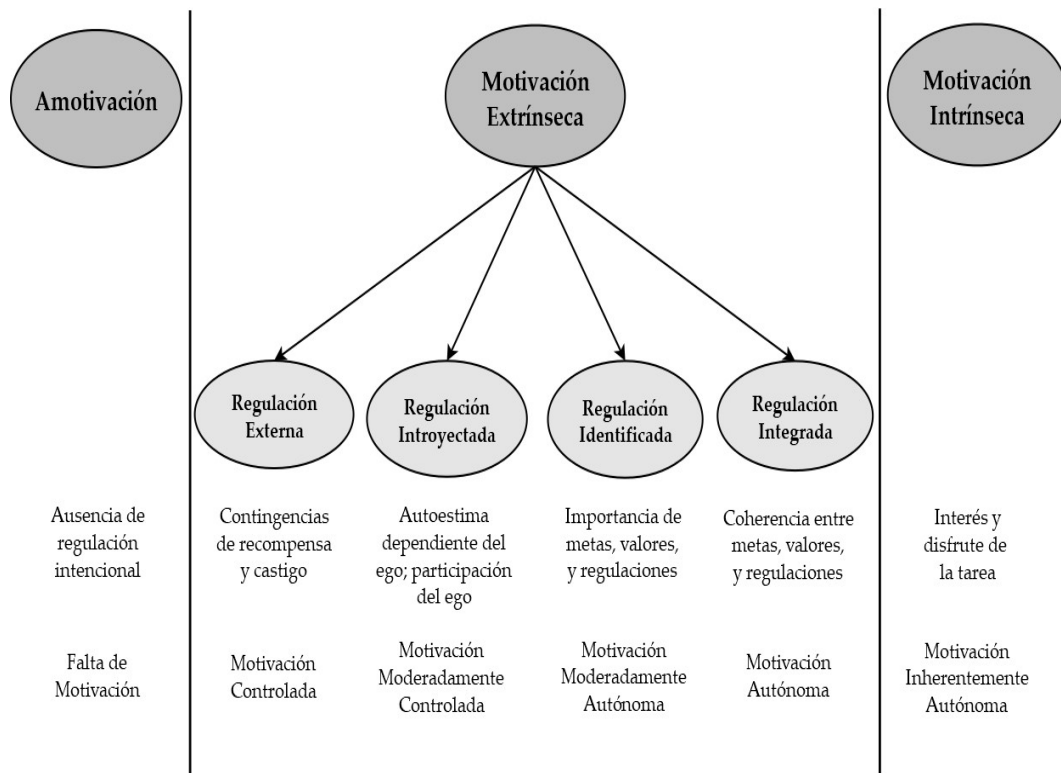
Es posible pagarles a los trabajadores y aún así tenerlos intrínsecamente motivados. Por lo tanto, el escritor está a favor de que nos concentremos en estructurar situaciones y trabajos para despertar la motivación intrínseca, en lugar de tratar de estructurar el pago por unidad de trabajo y otros esquemas de pago por contingencia (...) [De esta forma,] el dinero ayudaría a mantener destacadas las necesidades de orden superior al satisfacer las bajas, y al hacerlo no disminuiría la motivación intrínseca. (Deci, 1972, p. 227)

Consecuentemente, en el año 2000, Deci y Ryan revisan la teoría y proponen la llamada *Teoría de la autodeterminación* (en inglés, SDT), por ejemplo, en Deci y Ryan (2000), Ryan y Deci (2000a) o Ryan y Deci (2000b). La teoría corregida subsume la formulación original dentro de una teoría más amplia de autodeterminación o autorregulación que puede explicar por qué las

recompensas de la motivación extrínseca (o *controlada*), no siempre tienen un efecto negativo sobre la motivación intrínseca (o *autónoma*) de los empleados. Ello porque, aunque el hallazgo más citado en sus experimentos es que, en promedio, las recompensas tangibles socavan la motivación intrínseca (Deci, Koestner, & Ryan, 1999), los autores mantienen que este “debilitamiento” ocurre en gran medida a través del impacto de estas recompensas extrínsecas en la sensación de autonomía o autodeterminación de los trabajadores (Ryan & Deci, 2017).

Centrándose entonces en la importancia de promover la autonomía, la SDT plantea seis tipos distintos de motivación en un *continuum* que las diferencia en función del grado de autodeterminación: desde la amotivación en el extremo izquierdo, en la que no hay autorregulación, ni motivación, hasta una motivación totalmente autodeterminada o netamente intrínseca, en el extremo derecho, tal y como ilustra la Figura 3.

Figura 3. Teoría de la autodeterminación



Fuente: M. Gagné y Deci (2005)

Lo más sobresaliente en su propuesta son los cuatro tipos de motivación intermedios más o menos extrínsecos: regulación externa, controlada o extrínsecamente motivada (en que se actúa para evitar un castigo o para obtener una recompensa), regulación introyectada (se procede para evitar la culpa, reducir la ansiedad o realzar el ego), regulación identificada (donde se admite la importancia de un comportamiento y se acepta como propio) y regulación integrada (cuando una conducta, inicialmente extrínseca, con la que nos identificamos, es totalmente asimilada en el yo); en las que el efecto corrosivo de las recompensas extrínsecas en cada una de ellas depende de cómo se interpreta el incentivo por el individuo, es decir, del grado en que uno se siente coaccionado o seducido por contingencias externas o no autónomas (M. Gagné & Deci, 2005).

La SDT también recibió críticas desde su nacimiento y no es admitida por todos los investigadores (Fay & Frese, 2000), consecuencia, especialmente, de la perjudicial definición de las recompensas extrínsecas (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014; Gerhart & Fang, 2015); pero los autores siguen defendiendo que:

La SDT como teoría de motivación laboral ha sido única porque, al diferenciar la motivación en tipos autónomos [o intrínsecos] y controlados [o extrínsecos], ha podido demostrar que la motivación autónoma de los empleados, y no la motivación controlada, promueve un rendimiento de alta calidad y el bienestar de los empleados. Por lo tanto, la teoría ha sido capaz de alcanzar el objetivo tradicional de los psicólogos organizacionales, a saber, facilitar la rentabilidad, y al mismo tiempo apoyar el bienestar de los empleados. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, p. 38)

Poniendo de relieve, de manera similar a Herzberg, la importancia de un cambio de paradigma en la motivación de los trabajadores que, satisfaciendo las necesidades básicas, reconozca y potencie sus necesidades de orden superior (Rigby & Ryan, 2018). Este es también el enfoque adoptado en la *Teoría de las características del trabajo* de Hackman y Oldham (1976), que se examina más adelante.

2.2.2.3. Teorías fundadas en la personalidad

Acordes con las posturas hedonistas que, como se vio, están presentes en los orígenes de la filosofía, los hallazgos en la psicología de la motivación (por

ejemplo, en Thorndike o Skinner) proporcionaron evidencias de dos sistemas de motivos distintos: un sistema apetitivo y un sistema de evitación; pero, además de a estímulos situacionales específicos, la motivación se atribuye en gran medida a rasgos estables que están enraizados en la personalidad individual (Scheffer & Heckhausen, 2018). Las formulaciones más conocidas en el trabajo y la literatura organizacional desde este punto de vista son la teoría de orientación de objetivos de Dweck y la teoría de enfoque regulatorio de Crowe y Higgins (Kanfer & Chen, 2016).

La teoría de orientación de objetivos de Dweck

Dweck (1986) subraya la importancia de los motivos implícitos⁹⁹, enfatizando que las creencias que los individuos tienen sobre sus habilidades influyen en la interpretación de los objetivos de la tarea (Dweck, Chiu, & Hong, 1995).

De acuerdo con su modelo, las personas que tienen una concepción incremental (o maleable) de su capacidad, lo que denomina *patrones motivacionales adaptativos*, se orientarán preferentemente al aprendizaje y al crecimiento durante la búsqueda de objetivos. Por el contrario, si las personas tienen una concepción fija de la propia capacidad, en sus palabras, *patrones motivacionales desadaptativos*, se postularán para interpretar los objetivos de una tarea utilizando una perspectiva de evitación, que persigue la demostración de competencia en el desempeño y rehúye la posibilidad de dar muestras de *incompetencia*¹⁰⁰ (Dweck & Leggett, 1988), lo que influirá decisivamente en las metas que se plantee un sujeto:

Los patrones motivacionales adaptativos son aquellos que promueven el establecimiento, mantenimiento y logro de metas de

⁹⁹ McClelland distinguió por primera vez los motivos “implícitos” que se derivan de preferencias cargadas afectivamente para ciertos tipos de incentivos, y que se adquieren en un aprendizaje temprano, de los motivos “explícitos”, que reflejan las auto-imágenes, valores y metas que las personas se atribuyen a sí mismas y con las que se identifican. Ni la activación de un motivo implícito ni su traducción al comportamiento requieren actos de autorreflexión o control consciente del comportamiento (Brunstein, 2018).

¹⁰⁰ En las organizaciones, estos patrones desadaptativos justificarían el conocido *Principio de Peter*, que señala que “En una jerarquía, cada empleado tiende a elevarse a su nivel de incompetencia” (Peter & Hull, 1971, p. 149).

logro personalmente desafiantes y valoradas personalmente. Los patrones de mala adaptación, entonces, se asocian con un fracaso para establecer metas razonables y valiosas, para mantener un esfuerzo efectivo hacia esas metas o, en última instancia, para alcanzar metas valiosas que están potencialmente al alcance de la persona. (Dweck, 1986, p. 1040)¹⁰¹

Con sus aportaciones, Dweck (1999) pone de manifiesto que la orientación hacia objetivos de desempeño o de aprendizaje constituye un patrón de conducta que interviene en la manera en que desde la niñez se adquieren nuevas destrezas o se afrontan situaciones nuevas. Su modelo especifica, como en las teorías implícitas, cómo los individuos se enfocan hacia metas particulares y cómo estas metas dependen de los diferentes patrones, por lo que últimamente promueve técnicas destinadas a modificar estas pautas de actuación (véase Dweck, 2012).

Por ello, para Latham & Pinder (2005), esta teoría supone una demostración de la importancia de la personalidad para predecir, comprender e influir en la elección, las aspiraciones y el rendimiento en el trabajo.

La teoría del enfoque regulatorio de Crowe y Higgins

Por su parte, con la *Teoría del enfoque regulatorio* (en inglés, RFT), Crowe y Higgins (1997) proporcionan una visión alternativa para comprender cómo lo propio (el yo) afecta al proceso de selección y al esfuerzo en la consecución de los objetivos, distinguiendo entre un *enfoque de promoción* y un *enfoque de prevención*: las personas que se orientan a la promoción están comprometidas en su crecimiento y desarrollo para el logro del yo ideal. Por el contrario, las personas que se centran en la prevención responden a la necesidad de seguridad,

¹⁰¹ En sus investigaciones con niños Dweck infiere que:

Aunque los niños que muestran los diferentes patrones no difieren en su capacidad intelectual, estos patrones pueden tener profundos efectos en el rendimiento cognitivo. (...) los niños con el patrón de inadaptación se ven seriamente obstaculizados en la adquisición y exhibición de habilidades cognitivas cuando encuentran obstáculos. Los niños con el patrón adaptativo, por el contrario, parecen no intimidados e incluso parece que su rendimiento es facilitado por el desafío creciente. (Dweck, 1986, p. 1041)

en lugar de crecimiento, por lo que están orientadas hacia el respeto de las obligaciones, asociadas con el cumplimiento de los deberes y las responsabilidades.

De manera similar a Dweck, la RFT de Crowe y Higgins se construye sobre una dicotomía de enfoque afrontamiento/evitación para entender cómo afectan las diferencias individuales a los procesos motivacionales (Kanfer & Chen, 2016); por lo que el presupuesto de partida, que es común a ambas teorías, es que las actitudes y los comportamientos en el trabajo se ven afectados por la naturaleza y magnitud de las experiencias emocionales: las personas que participan en objetivos caracterizados por un ajuste entre el yo y la situación (por ejemplo, un enfoque de promoción para afrontar objetivos de rendimiento) experimentarán menos emociones negativas y una autorregulación más eficaz para la consecución de la meta, que las personas que presentan un enfoque regulatorio inadaptado con la naturaleza de la meta (Brockner & Higgins, 2001), por lo que las primeras exhibirán una mayor motivación (Van-Dijk & Kluger, 2004).

Como se ha visto, últimamente, los investigadores del “por qué” se han alejado de las taxonomías de necesidades a favor de profundizar en los motivos universales y la importancia de la motivación intrínseca en el trabajo —en esta línea, Liu, Jiang, Shalley, Keem y Zhou (2016)—, al tiempo que investigadores como Park, Kim y Sung, (2017), Shin y Milkman (2016) o Zingoni y Byron (2017) avanzan en la comprensión de cómo la personalidad influye en la interpretación de los objetivos de la tarea, afectando a la mecánica motivacional.

2.2.3. Procesos de selección de objetivos: el “cómo”

La investigación sobre la cuestión del “cómo” se concentra en el proceso de toma de decisiones, según el cual los individuos eligen entre alternativas antes de iniciar un curso de acción. Si bien las teorías de expectativa, como la de Vroom (1964), ocupadas en la selección de objetivos, se apoderaron de este fragmento de la investigación desde mediados del siglo XX, las formulaciones que se focalizaron en los objetivos seleccionados, como la de E. A. Locke (1968), ganaron popularidad a finales del pasado siglo. Posteriormente, modelos como el de Gollwitzer, Heckhausen y Ratajczak (1990) integrarían ambas visiones al

contemplar las diferencias en el procesamiento cognitivo antes y después de que el sujeto haya seleccionado un objetivo.

2.2.3.1. Teorías de expectativas

La teoría de la expectativa de Vroom

Fuertemente influida por los trabajos de Tolman, Lewin y Atkinson, la *Teoría de la expectativa* o *Teoría de valencia, instrumentalidad y expectativa* (en inglés, VIE) de Vroom (1964) es, en opinión de numerosos autores (entre ellos, Campbell et al., 1970; Latham & Pinder, 2005; Steers et al., 2004), una de las teorías de motivación laboral más influyentes del siglo XX.

En *Work and motivation* (1964) (*Trabajo y motivación*), el canadiense parte de la idea de que los individuos operan según las esperanzas que perciben en sus acciones, y predice, entre otros resultados, que, para determinar la efectividad o rendimiento en el trabajo, la elección entre niveles de esfuerzo depende de la integración de tres variables psicológicas: la *expectativa*, o creencia del individuo sobre la relación que existe entre su nivel de esfuerzo y el desempeño, es decir, que su esfuerzo llevará a un resultado de desempeño determinado —que sería un resultado de primer nivel—; la *instrumentalidad*, o valor que se otorga a ese desempeño para el logro de lo que realmente se persigue con el esfuerzo (por ejemplo, salario, ascenso, etc.), siendo, por tanto, este rendimiento percibido por el individuo como un medio para obtener ciertos resultados de segundo nivel; y la *valencia*, o el atractivo anticipado, el valor que para el sujeto poseen en conjunto todos los resultados que se pretenden obtener (o evitar) con dicho esfuerzo (Chiavenato & Guzmán Brito, 2009).

La teorización de Vroom además de describir la fuerza de la motivación para un desempeño eficaz (lo que entiende el autor como “motivación para producir” o “motivación para un rendimiento efectivo”), también aspira a predecir la satisfacción laboral (que define como la fuerza de una persona para permanecer en un trabajo) y pronosticar la elección ocupacional de manera análoga.

En este sentido, los primeros hallazgos del profesor de Yale proceden del examen de la elección ocupacional entre graduados, demarcación donde la

formulación suele mostrarse más compacta (Wanous, 1977), evidenciando una relación positiva entre la instrumentalidad percibida por el sujeto al seleccionar una organización donde postularse para el logro de los objetivos profesionales y la elección de dicha organización (Vroom, 1966).

Vroom, en este trabajo, también hizo patentes las diferencias en la evaluación cognitiva antes y después de una decisión, demostrando que cuando una disyuntiva (como la mencionada selección ocupacional) es muy importante para el sujeto, produce lo que se vio que Festinger llamó disonancia cognitiva, consecuencia de dos pensamientos o cogniciones en conflicto, en este caso, posteriores a la decisión, que provocará que el individuo se cuestione el acierto de la alternativa seleccionada frente al resto; lo que ocasionará que efectúe una reevaluación de las opciones de las que disponía antes de escoger una alternativa, en una dirección consistente con su elección final; es decir, aumentando tanto la valencia como la instrumentalidad de la opción seleccionada, y disminuyendo el peso de estas variables en las alternativas rechazadas.

Aunque esta teoría no está exenta de críticas, por ejemplo, el énfasis en un individuo calculador, su naturaleza episódica y la complejidad multiplicativa de sus enunciados, lo que le resta *parsimonia*¹⁰², dificultando su prueba (Lawler &

¹⁰² La *Ley de la parsimonia o parquedad* de 1894 o *Canon de Lloyd* determina que “en ningún caso podemos interpretar una acción como el resultado del ejercicio de una facultad psíquica superior, si puede interpretarse como el resultado del ejercicio de una que se encuentra más abajo en la escala psicológica” (Morgan, 1894, p. 53); y en psicología humana, igualmente, trata de priorizar, de entre todas las explicaciones posibles de la conducta, aquella que resulte más sencilla.

Esta ley es un equivalente del *Principio de la economía*, que es expresado por primera vez por Guillermo de Occam (1280-1349) en el siglo XIV mediante las fórmulas “*Pluralitas non est ponenda sine necessitate*” (la pluralidad no se debe postular sin necesidad) y “*Frustra fit per plura quod potest fieri per pauciora*” (es vano hacer con mucho lo que se puede hacer con poco), lo que le sirvió al filósofo para suprimir muchas entidades admitidas por la escolástica tradicional, por lo que este principio también sería conocido con posterioridad como la *Navaja de Occam* (aludiendo a que —metafóricamente— Occam afeitó la barba a Platón) y expresado como “*Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*” (no deben multiplicarse las entidades innecesariamente) (Abbagnano, 1986b).

Suttle, 1973), y han surgido otras formas diferentes de la teoría de la expectativa, como la propuesta de Fishbein y Ajzen (1975), que se describe a continuación, el modelo VIE puede valorarse como la versión más aceptada e investigada de la teoría de la expectativa en el área del trabajo (Donovan, 2001).

La teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen

En el campo de la psicología social, Fishbein y Ajzen (1975), con *Creencias, actitudes, intenciones y conducta*, realizaron un examen exhaustivo de las relaciones entre las creencias, las actitudes y las intenciones conductuales, y formularon la *Teoría de la acción razonada* (en inglés, TRA). Al igual que el anterior modelo VIE, la TRA incorpora elementos básicos de las teorías de expectativa como predictores de las intenciones de comportamiento, teniendo en cuenta también el papel de las actitudes o creencias del sujeto sobre este comportamiento (su evaluación subjetiva favorable o desfavorable hacia el mismo) y las influencias sociales en forma de normas subjetivas; en otras palabras, la presión social percibida para realizar o no el comportamiento. Como explican sus autores:

La estructura teórica o el marco conceptual que hemos adoptado asume una cadena causal que vincula las creencias, formadas sobre la base de la información disponible, con las actitudes de las personas, las creencias y actitudes con las intenciones, y las intenciones con el comportamiento. Dado que la realización del comportamiento puede proporcionarle a la persona nueva información que nuevamente influye en sus creencias, la cadena causal comienza de nuevo. (Fishbein & Ajzen, 1975, p. v).

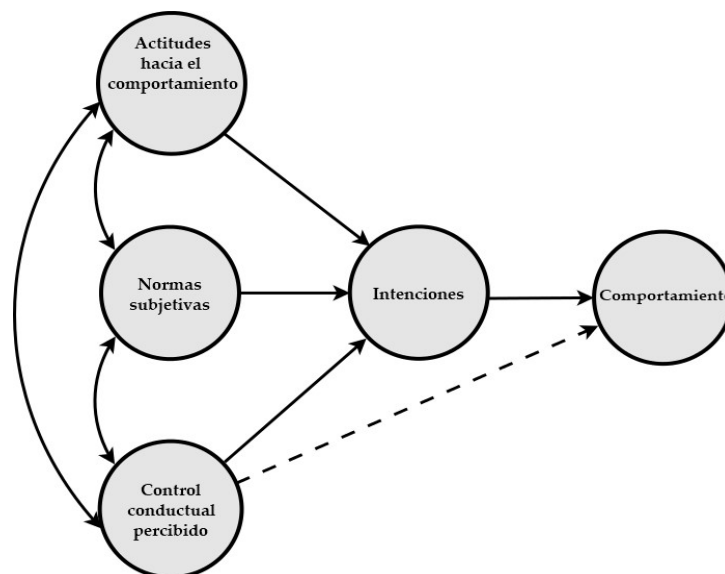
Sin embargo, esta propuesta inicial no era capaz de justificar eficientemente las brechas que podían producirse entre la intención del sujeto y la actuación finalmente ejecutada. Por ello, con *Actitudes, personalidad y comportamiento*, Ajzen (1988) introdujo una extensión importante a la TRA, a saber, la *Teoría del comportamiento planificado* (en inglés, TPB), que incluye como nueva variable la medida del *control conductual* percibido, concepto semejante a la noción de autoeficacia percibida de Bandura (1982), “o los juicios de cuán bien se pueden ejecutar los cursos de acción necesarios para enfrentar situaciones potenciales” (p. 122), como un determinante crítico en la relación entre las intenciones y el

comportamiento. Como expresa Ajzen, la TPB es una extensión de la TRA:

Que las limitaciones del modelo original hacen necesaria para tratar comportamientos sobre los que las personas tienen un control volitivo incompleto. (...) Como regla general, cuanto más fuerte sea la intención de participar en un comportamiento, más probable será su desempeño. Sin embargo, debe quedar claro que una intención conductual puede encontrar expresión en el comportamiento solo si el comportamiento en cuestión está bajo control voluntario, es decir, si la persona puede decidir a voluntad realizar o no el comportamiento. (...) En la medida en que una persona tenga las oportunidades y recursos requeridos, y tenga la intención de realizar el comportamiento, él o ella deberían tener éxito en hacerlo. (Ajzen, 1991, p. 181)

Con ello, se esperaría que las intenciones influyan en el comportamiento en la medida en que la persona tiene control conductual, y el comportamiento debe aumentar con el control conductual en la medida en que la persona esté motivada para intentarlo, tal y como se presenta en la Figura 4.

Figura 4. Teoría del comportamiento planificado



Fuente: Ajzen (1991)

La TPB también ha recibido una atención sobresaliente en la literatura de psicología social y un apoyo general como modelo de predicción de intenciones y comportamiento; aunque, igualmente, se han identificado una serie de preocupaciones conceptuales y metodológicas comunes a los modelos de motivación basados en la expectativa, relacionadas con su incapacidad para acreditar la integración de todos sus elementos (expectativa, instrumentalidad y valencia), la supuesta racionalidad en la toma de decisiones de la que parten, el desajuste entre la teoría y la metodología utilizada para probarla, y “por no proporcionar hipótesis explicativas que difieran de manera significativa de otras teorías prevalentes” (Sniehotta, Pesseau, & Araújo-Soares, 2014, p. 4); aunque, según Ajzen (2015), se deben a una mala comprensión de la teoría, que “está viva y bien, y no está lista para retirarse” (p. 1).

2.2.3.2. Teoría del establecimiento de metas

En su artículo de 1968, *Hacia una teoría de motivación e incentivos de tareas*, Edwin Locke (1968) esbozó una nueva teoría de la motivación, la *Teoría del establecimiento de metas*, y proporcionó resultados de diversos estudios para respaldar su tesis central de que los objetivos o intenciones conscientes de un individuo (como en la teoría anterior) funcionan como el mayor determinante proximal de la motivación y el rendimiento. La premisa básica defendida, que puede resultar evidente para el neófito, y que, como se vio, ya está presente desde los primeros magnos filósofos griegos, para E. A. Locke (1968) es que:

Las ideas conscientes del hombre afectan a lo que hace, es decir, que una de las funciones (biológicas) de la conciencia es la regulación de la acción (...) por lo que las tareas [intenciones, metas, etc.] (...) deben ser tratadas como factores causales en el comportamiento. (p. 158)

Y que, sin embargo, no habían sido tenidas en cuenta hasta ese momento por los investigadores a causa de lo que el autor califica de “una negligencia persistente de la psicología experimental en el estudio de los factores conscientes en el rendimiento de la tarea” (E. A. Locke, 1968, p. 158) originada por la doctrina dominante, el conductismo, centrado exclusivamente en el comportamiento observable, lo que, como ya se ha realizado en repetidas ocasiones, excluía la atención de estados o acciones de la conciencia.

Por ello, en opinión de Miner (2005), la teoría debe mucho a las formulaciones de Kurt Lewin, que dieron como resultado una notable cantidad de investigación sobre los determinantes de los niveles de aspiración (o el establecimiento de metas) como una variable dependiente¹⁰³, por lo que, a diferencia de formulaciones basadas en la expectativa, como la de Vroom, Locke no abordó cómo los individuos forman o seleccionan objetivos, sino que se centró en los efectos causales de los objetivos seleccionados sobre el rendimiento.

En su trabajo seminal de 1968, Locke definió un objetivo como lo que el individuo está tratando de lograr, y proporcionó por primera vez evidencia de la significativa relación positiva entre la dificultad de la tarea, las intenciones de comportamiento de un individuo y el nivel de rendimiento en dicha tarea. Para ello, partió de la hipótesis (que luego demostraría) de que (1) trabajar por un objetivo determinado (una meta) conllevaría un mayor nivel de interés en la tarea, que trabajar por un objetivo abstracto del tipo “hazlo lo mejor posible”, de (2) que los objetivos difíciles producen un mayor nivel de rendimiento y de (3) que las intenciones conductuales regulan el comportamiento en la elección de metas (Latham & Locke, 1991).

Con este artículo, Locke llamó la atención de la investigación sobre el establecimiento de objetivos como una técnica de motivación potencialmente poderosa; por eso, el resurgimiento relativamente actual del interés en esta área tiene su origen en el reconocimiento de la importancia de los efectos del establecimiento de metas en el rendimiento laboral. En su libro, *Una teoría de la fijación de objetivos y el rendimiento de la tarea*, E. A. Locke y Latham (1990) sugieren una serie de aplicaciones para la fijación de objetivos en la administración de recursos humanos. Se puede usar en el análisis de puestos, para la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, etc. Sin embargo, la

¹⁰³ Lewin ya identificó tres variables con un papel principal en el establecimiento de objetivos: la búsqueda del éxito, la evitación del fracaso y un factor cognitivo representado por un juicio de probabilidad. Estos factores operan en un contexto, lo que implica que, en una elección de objetivos, la fuerza (o valencia) de las variables depende de numerosos factores presentes en el espacio vital, particularmente la forma en que se ve la experiencia pasada con la tarea, los estándares introducidos por las comparaciones grupales y culturales, o la personalidad del individuo (Miner, 2005).

mayor rentabilidad de la fijación de objetivos en las organizaciones proviene de su empleo como procedimiento de mejora del rendimiento siempre que, según sus autores, las metas sean desafiantes pero alcanzables, medibles, específicas y limitadas en el tiempo¹⁰⁴, además de ser aceptadas por el sujeto, esto es, que sean capaces de generar el compromiso del individuo o del grupo con la meta propuesta¹⁰⁵; por lo que Locke aprecia incluso que la satisfacción proviene del logro, es el resultado de alcanzar uno o varios objetivos (E. A. Locke, 1970), independientemente de que las metas específicas y desafiantes sean autodidactas, establecidas de manera participativa o asignadas por un tercero (E. A. Locke & Latham, 1990b); no obstante, si los objetivos de los empleados no están alineados con la organización, la fijación de objetivos puede reducir el rendimiento en lugar de aumentarlo, además inducirles a tomar atajos para alcanzarlos aunque violen normas morales y legales (Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004).

Desde finales del siglo XX, las investigaciones en más de 100 tareas diferentes, involucrando a más de 40.000 participantes (E. A. Locke & Latham, 2002), parecen respaldar la idea de que un objetivo específico, desafiante¹⁰⁶ y conscientemente establecido conduce a un rendimiento más alto que un objetivo

¹⁰⁴ La popular *Ley de Parkinson* también puede explicarse como resultado de la fijación de metas. Esta ley indica que el trabajo se expande para llenar el tiempo disponible para su finalización (Parkinson, 1957), por lo que puede suponerse que el esfuerzo (o ritmo de trabajo) se ajusta a la dificultad percibida de la tarea emprendida, determinando que la fijación de objetivos medie los efectos de los límites de tiempo en la tasa de rendimiento (Bryan & Locke, 1967).

¹⁰⁵ En la misma línea, Peter Drucker (1909-2005) ya propuso la *Administración por objetivos* (APO). Un sistema de administración empresarial que enfatiza las metas tangibles, verificables, medibles y participativas. Enlaza los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, hasta llegar a los objetivos individuales (Drucker, 1954).

¹⁰⁶ Estos resultados, con respecto a la dificultad de los objetivos, parecen contradecir a Atkinson (1957) que, como vimos, juzga que si el motivo de logro es más fuerte se deberían preferir empresas con dificultad intermedia (o riesgo intermedio), por lo que, en estos casos, el mayor nivel de esfuerzo se obtendría en tareas que son moderadamente difíciles. Sin embargo, Atkinson no midió las preferencias personales ni la dificultad de los objetivos (Latham, 2007).

fácil, ningún objetivo o incluso un objetivo general (Mento, 1987), y han identificado cuatro moderadores de la relación entre la meta y el desempeño: la capacidad, el compromiso, la retroalimentación con los resultados y los recursos disponibles; así como cuatro mediadores: elección, esfuerzo, persistencia y estrategia (X. Chen & Latham, 2014), por lo que, para E. A. Locke (2009), “no se ha encontrado que ninguna otra teoría de motivación sea tan consistentemente efectiva en el lugar de trabajo como el establecimiento de metas” (p. 174).

2.2.3.3. Teoría de las fases de la acción

Mientras que Locke se centraba en la influencia causal de las características del objetivo sobre el rendimiento, Gollwitzer et al. (1990) propusieron, en la línea de la disonancia cognitiva observada también por Vroom (1966), una formulación que destaca las diferencias en el procesamiento cognitivo antes y después de la adopción de los objetivos por el sujeto, y la influencia de las intenciones de planificación posteriores a la selección de los objetivos sobre el rendimiento (H. Heckhausen & Gollwitzer, 1987; Bargh & Gollwitzer, 1994). La *Teoría de las fases de la acción* presenta un modelo de actuación en que los individuos son deliberativos y calculadores durante una fase previa a la decisión (como en la VIE de Vroom), mientras que, después de tomar una decisión y comprometerse con un objetivo particular, cambian a una mentalidad de implementación en donde, en contraste con la fase deliberativa, experimentan una serie de sesgos de juicio cognitivo diseñados para apoyar la planificación y la persistencia; incluyendo creencias positivas más fuertes en el valor del objetivo, subestimación del tiempo y del riesgo para alcanzar la meta, y sobreestimación de la probabilidad de éxito. Como presume Gollwitzer:

Nuestros hallazgos sugieren que las personas pueden acercarse a tomar una decisión de cambio con respecto a problemas personales no resueltos mediante la participación en ciertos tipos de procesos mentales. O bien pueden tratar de lograr un estado de ánimo predecisional en toda regla mediante la participación exhaustiva de la predecisión, es decir, sopesar la conveniencia y la viabilidad del objetivo que se considera, o pueden comenzar a planificar la implementación de la decisión de cambio aún no realizada, creando

así un estado de mente posdecisional. Particularmente efectiva es la formación de intenciones de implementación, es decir, comprometerse con cuándo, dónde y cómo promulgar el objetivo deseado. (Gollwitzer et al., 1990, p. 63)

Las pruebas de investigación realizadas por los autores en la última década parecen respaldar la noción de que existen diferencias en el procesamiento cognitivo antes y después de la adopción de un objetivo, y confirmar el trascendente papel de la planificación de la implementación de los objetivos en el rendimiento:

Para formar una intención de implementación, es necesario identificar un indicio situacional relevante para un objetivo futuro (por ejemplo, una buena oportunidad para actuar, un obstáculo para la consecución de objetivos) y vincular una respuesta a esa señal relacionada con el objetivo (por ejemplo, cómo responder a la oportunidad, cómo superar el obstáculo) (...) Se ha encontrado que las intenciones de implementación ayudan a las personas a cerrar la brecha entre establecer objetivos y alcanzar realmente estos objetivos. (Gollwitzer & Oettingen, 2011, p. 163)

Aunque durante gran parte del siglo XX los modelos de expectativa dominaron la literatura de motivación laboral (Kanfer, 2010), y se siguen contrastando (véanse, por ejemplo, Bhargave, Chakravarti, & Guha, 2015; Harris, Murphy, DiPietro, & Line, 2017), atendiendo al número de artículos que recientemente lo ensayan (entre ellos, Huang, Jin, & Zhang, 2017; Sitzmann & Bell, 2017; Stamatogiannakis, Chattopadhyay, & Chakravarti, 2018; Welsh, Bush, Thiel, & Bonner, 2019), la teoría del establecimiento de objetivos puede ser entendida como la herramienta más poderosa en este segmento; además, parece que la investigación camina hacia modelos más dinámicos que integren la selección y la planificación en la búsqueda de objetivos, en la línea de la herramienta de Gollwitzer (por ejemplo, Gee, Neal, & Vancouver, 2018).

2.2.4. Procesos de autorregulación de la acción: el “qué”

Asentada en los desarrollos teóricos anteriores, la investigación de la pregunta sobre el “qué” de la motivación aborda la usual brecha que existe entre la elección de los objetivos, los propósitos, y el desempeño real; en otras palabras,

las estrategias que utilizan los individuos para asignar y gestionar los recursos cognitivos durante el esfuerzo por alcanzar las metas previamente seleccionadas.

De esta manera, el significativo avance de las formulaciones cognitivo-sociales respaldadas, por ejemplo, por los trabajos de Heider (1958) o Rotter (1954), permitieron a Bandura (1977a) destacar la importancia de la autoeficacia en la motivación, y a otros autores, como Carver y Scheier (1982) describir la búsqueda de metas en términos de procesos autorregulados; lo que también estimuló a Baumeister, Bratslavsky, Muraven y Tice (1998) para conceptualizar los procesos cognitivos vinculados a la toma de decisiones en términos de consumo de recursos o “agotamiento del ego”.

2.2.4.1. Teorías de autoeficacia y de autorregulación

Una primera dirección de investigación de enorme trascendencia en el área de la asignación de recursos para la búsqueda de objetivos, destaca el papel crítico de la autoeficacia y de la autorregulación en la motivación.

La autoeficacia de Bandura

A diferencia de las expectativas de resultado, lo propio de las teorías de selección de objetivos —la creencia de que una conducta conduce a un resultado—, los juicios de autoeficacia representan las percepciones subjetivas del individuo sobre las capacidades de que dispone para alcanzar estos objetivos; es decir, “la convicción de que uno puede ejecutar con éxito la conducta requerida para producir los resultados” Bandura (1977a, p. 193). La *Teoría del aprendizaje social* que apadrina el profesor de la Universidad de Stanford (Wood & Bandura, 1989) rechaza recurrir a rasgos para explicar el comportamiento humano, conceptualizando la autoeficacia como una variable de estado, más que como un rasgo disposicional (Latham, 2007), por lo que estos juicios personales se derivan de cuatro fuentes principales de información: antecedentes del desempeño, experiencia vicaria, estados fisiológicos y, especialmente, persuasión verbal.

Bandura afirma, por tanto, que la persuasión de aquellos que son importantes para nosotros (lo que en sociología se denomina “otros significativos” —padres, maestros, etc.—) es una poderosa influencia en el

comportamiento, que nos impulsa a actuar conforme a sus expectativas; lo que se denomina *efecto Galatea*; este fenómeno con frecuencia es una consecuencia del *efecto Pigmalión*, que nos incita a tratar a los demás de acuerdo con las expectativas que desarrollamos sobre el comportamiento que esperamos de ellos; los demás, a su vez, tienden a responder de acuerdo con la forma en que son tratados, conforme al mencionado efecto Galatea; así, como las expectativas propias son un mediador de este efecto, si se manipulan estas expectativas personales mediante la influencia o persuasión de un “otro significativo” se pueden mejorar los juicios de autoeficacia (Eden, 1990)¹⁰⁷.

Además, para Bandura, la autoeficacia percibida debe introducirse en las teorías fundadas en la expectativa. La motivación generalmente es formulada por estas teorías como el producto de la esperanza de que un curso de acción dado producirá ciertos resultados y el valor que el sujeto da a esos resultados, como en Atkinson, Rotter, Murray o Vroom. Sin embargo, Bandura advierte de que este tipo de formulaciones incluyen solo uno de los dos sistemas de creencias que gobiernan la motivación: las expectativas de autoeficacia son más predictivas del rendimiento y de la elección que la esperanza en los resultados, ya que las personas tienden a evitar situaciones amenazantes cuando creen que exceden sus habilidades, mientras que se involucran en actividades y se comportan con seguridad cuando se piensan capaces de manejar situaciones que de otro modo les serían intimidantes (Bandura, 1977a). Razona este autor:

Las personas actúan según sus creencias sobre lo que pueden hacer, así como sobre sus creencias sobre los resultados probables del rendimiento. Hay innumerables actividades que, si se realizan bien,

¹⁰⁷ El efecto Pigmalión y el efecto Galatea demuestran la repercusión de los procesos mentales no conscientes, y constituyen una manifestación particular de lo que el sociólogo americano Robert Merton (1910-2003) denominó la *profecía autocumplida*:

La profecía autocumplida es, al principio, una definición falsa de la situación que evoca un nuevo comportamiento que hace que la concepción originalmente falsa se haga realidad. La validez engañosa de la profecía autocumplida perpetúa un reinado de error. El profeta citará el curso real de los acontecimientos como prueba de que tenía razón desde el principio. (Merton, 1948, p. 195)

producen resultados valiosos, pero no las persiguen personas que dudan que puedan hacer lo que sea necesario para tener éxito. (...) Los modelos racionales de toma de decisiones que excluyen el juicio de eficacia sacrifican poder explicativo y predictivo. (Bandura, 1999a, p. 29)

De este modo, para el establecimiento y consecución de las metas, la autoeficacia percibida es un factor cognitivo que juega un papel decisivo:

Es en parte sobre la base de autopercepciones de eficacia por lo que las personas eligen los desafíos que deben afrontar, cuánto esfuerzo deben hacer y cuánto tiempo deben perseverar frente a las dificultades (Bandura, 1982, 1986). (...) Si las discrepancias percibidas entre los estándares personales y los logros son motivantes o desalentadoras es probable que estén determinadas por la fortaleza de las capacidades percibidas de las personas para alcanzar los estándares que han estado persiguiendo. (Bandura & Cervone, 1986, p. 93)

En definitiva, se defiende que la conducta motivada depende del convencimiento del individuo acerca de su capacidad para ejecutar una actuación que finalmente le conducirá a obtener unos resultados concretos (Bandura, 1991). Por lo que, como observa Reeve (1997), la autoeficacia incide en la diferencia que existe entre poseer habilidades y usarlas bien. El funcionamiento competente requiere no solo de aptitudes y habilidades, sino también de la capacidad de traducir estas habilidades en un rendimiento efectivo, especialmente en circunstancias difíciles. Desde este punto de vista, la autoeficacia resulta tan importante como determinante del rendimiento como lo es la capacidad, porque las situaciones de rendimiento a menudo son estresantes, ambiguas, impredecibles o cambiantes. Por tanto, según el punto de vista de Bandura, aquellos trabajadores que desconfían de sus capacidades se desalentarán fácilmente por los fracasos, mientras que aquellos otros que estén altamente seguros de su eficacia para el logro de las metas, intensificarán sus esfuerzos cuando sus actuaciones no sean suficientes y probablemente persistirán hasta alcanzar el éxito (Bandura, 1982).

La autorregulación de Naylor, Pritchard e Ilgen, y de Carver y Scheier

El segundo tema de gran importancia en la búsqueda de objetivos se refiere a la autorregulación de nuestro comportamiento. La autorregulación (autocontrol, o *sublimación*, para el psicoanálisis) puede entenderse como la capacidad de un sujeto de alterar sus respuestas y reprimir los deseos o los impulsos, en función de los objetivos, los ideales, las reglas o las normas; lo que, por un lado, es altamente propicio para el éxito de la humanidad, ya que la creación de sociedades dependen en gran medida de esta autorregulación y, desde un punto de vista individual, una abundante evidencia vincula un buen autocontrol con el éxito escolar y laboral, buena salud mental y física, evitación del crimen y la violencia, etc. (Baumeister, 2016).

Como han conceptualizado Boekaerts, Maes y Karoly (2005), la autorregulación se puede definir como un proceso multi-componente, multi-nivel, repetitivo y autodirigido que se enfoca en las propias cogniciones, emociones y acciones, así como en las características del entorno para modularse, al servicio de los objetivos: “La autorregulación implica elección, consistencia y continuidad del movimiento a lo largo del tiempo; y estas tres Cs dependen críticamente de tener acceso a una jerarquía de objetivos bien integrada” (p. 150). Los modelos de autorregulación en la motivación consideran la importancia de los factores cognitivos en la propia conducta y, especialmente, la retroalimentación en el progreso hacia el logro del objetivo establecido (Wood, 2005).

En esta línea, durante la década de 1980, Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), en *Una teoría del comportamiento en las organizaciones*, partiendo del paradigma general S-O-R, deletrean un modelo de autorregulación que incluye un lugar para variables ambientales, así como, para variables personales, como diferencias individuales, percepción de uno mismo, valencia de resultados, utilidad de los actos, sentimientos y otros, que redefine la motivación en la organización en términos de un proceso de asignación de recursos de tiempo y esfuerzo en las actividades y que, según los autores, predice el comportamiento teniendo en cuenta un conjunto de relaciones probabilísticas o “contingencias”.

La teoría parte de la consideración de que el mundo es un entorno incierto, por lo que asume que el comportamiento depende de mecanismos que han de permitir enfrentar la incertidumbre, que se apoyan en tres premisas básicas:

La más importante de las cuales es que el comportamiento de un individuo es racional. Una segunda premisa importante es que el individuo actúa de tal manera que maximiza la cantidad de afecto positivo (o minimiza la cantidad de afecto negativo) que resulta en una selección de actos en los que el individuo se involucrará. (...) Una tercera premisa básica es que el entorno externo de cualquier individuo es básicamente un entorno probabilístico. (Naylor et al., 1980, p. 269)

Poco después, Carver y Scheier (1982) diseñan un modelo que ha gozado de mayor popularidad, denominado *Teoría cibernética* o *Teoría de control cibernético*, para la comprensión de los sistemas de autorregulación. Sus ideas centrales provienen de los mecanismos fisiológicos homeostáticos, de los que ya se ha hablado (véase, Cannon, 1932), y son deudoras de la visión mecanicista del Renacimiento que se reedita en la década de los 50 tratando de aplicar los avances informáticos a la psicología; de este modo, por ejemplo, James Miller (1916-2002) vislumbra en 1955 una psicología comparativa trabajando, no con animales, sino con modelos electrónicos (J. G. Miller, 1955)¹⁰⁸.

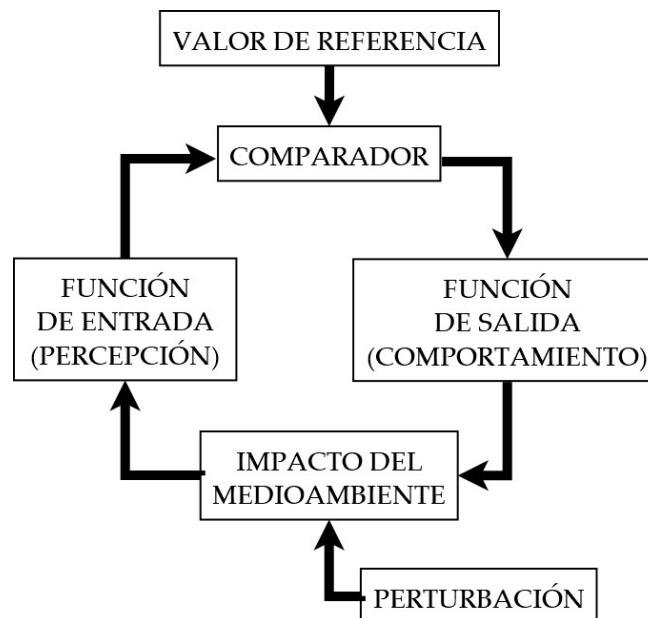
¹⁰⁸ Como narra Leahey (1998), a comienzos de la década de 1950, se llevaron a cabo distintos intentos por crear modelos electrónicos capaces de emular procesos cognitivos. El psicólogo inglés J. Anthony Deutsch (1927-2016) concibe un modelo electromecánico capaz de aprender laberintos y discriminaciones y realizar razonamientos perspicaces (Deutsch, 1953); James Miller propuso un modelo similar:

Puede ser posible que algún día se desarrolle una psicología o sociología comparativa que trate no con animales sino con modelos electrónicos. Estos son, en cierto modo, menos adecuados que los animales, ya que no tienen algunas características de la vida inherentes al protoplasma. Pero son mejores en otros aspectos. Es posible una mayor precisión en la cuantificación de sus acciones. También se puede manipular sus partes y alterar cuantitativamente cualquiera de sus circuitos mediante "cirugía" electrónica, sin peligro de destruirlos. (J. G. Miller, 1955, p. 523)

En su prototipo, según se presenta en la Figura 5, Carver y Scheier trazan un bucle de retroalimentación que actúa de forma similar a los mecanismos homeostáticos del cuerpo humano:

La unidad básica de control cibernético es el circuito de retroalimentación negativa (ver Figura 1) denominado negativo porque su función es negar, o reducir, las desviaciones detectadas de un valor de comparación. Aunque al principio puede parecer abstracto, los procesos componentes de este sistema son bastante simples. La función de entrada es la detección de una condición presente. Esa percepción luego se compara con un punto de referencia a través de un mecanismo llamado comparador. Si se percibe una discrepancia entre el estado actual y el valor de referencia, se realiza un comportamiento (función de salida), cuyo objetivo es reducir la discrepancia. (Carver & Scheier, 1982, p. 112)

Figura 5. Teoría cibernética



Fuente: Carver y Scheier (1982)

Los autores, en *On the self regulation of behavior* (1998) (*Sobre la autorregulación del comportamiento*), describen profusamente un patrón de

funcionamiento humano basado en la idea de que nuestra actuación está dirigida a un objetivo y regulada por procesos de control retroalimentados. Para ello, definen estos procesos de retroalimentación y su aplicación al comportamiento considerando que los objetivos están organizados jerárquicamente, y analizan cómo las expectativas de éxito influyen en si las personas siguen tratando de alcanzar estos objetivos, o si se desconectan de ellos (Carver & Scheier, 1998).

Lo substancial de su propuesta cibernética¹⁰⁹ es que los planes para alcanzar los objetivos no se observan como fijos, estáticos o mecánicos; sino, más bien, son ajustables y sujetos a revisión: dada una incongruencia entre el estado actual y el ideal, el plan tiene tanta probabilidad de cambiar, como la conducta. La importancia otorgada a los planes modificables es enorme porque presenta a los seres humanos como individuos que toman decisiones activas y, ante un conjunto de circunstancias, eligen actuar para lograr el estado ideal o revisar un plan ineficiente (Reeve, 1997).

Para Bandura y Locke (2003) o E. A. Locke y Latham (2002), sin embargo, los fundamentos ontológicos y las suposiciones que subyacen a esta teoría son cuestionables, y representan tan sólo una versión, ahora mecanicista, de la teoría de reducción del impulso de Hull (1943), que fue abandonada hace décadas; por lo que la rechazan: “las máquinas no poseen estados motivacionales internos y no tienen sus propios objetivos. Sus ‘objetivos’ son los de los constructores de las máquinas” (E. A. Locke & Latham 2002, p. 708).

2.2.4.2. Teoría del agotamiento del ego

La conceptualización de la motivación durante la búsqueda de objetivos como un proceso de asignación de recursos, de autorregulación, que se acaba de mencionar, permitió a Baumeister y sus colegas plantearse el costo de recursos en

¹⁰⁹ Según la RAE, la cibernética es la “ciencia que estudia las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos y los de las máquinas” (RAE, 2001a); por eso, como afirma Mankeliunas (1987):

Los modelos cibernéticos proceden del postulado de que entre el hombre y el medio externo existen relaciones de un sistema: el mundo externo actúa sobre el organismo humano, este recibe los estímulos, los elabora en su sistema nervioso central y luego ejecuta determinadas acciones en el mismo mundo externo. (p. 41)

esa autorregulación, sugiriendo que la capacidad del yo para una volición¹¹⁰ activa y consciente es limitada, y que una enorme gama de actos aparentemente diferentes y no relacionados comparten este recurso común que se agota. Por tanto, los autores fundan su teoría en la hipótesis capital del “agotamiento del ego”, como aspecto controlador fuertemente relacionado con la motivación¹¹¹:

La idea central detrás del agotamiento del ego es que los actos de volición del yo se basan en un recurso limitado, similar a la fuerza o la energía y que, por lo tanto, un acto de volición tendrá un impacto perjudicial en la volición posterior. (Baumeister et al., 1998, p. 1252)

Estos psicólogos comenzaron por examinar las causas que se encontraban detrás de una autorregulación o autocontrol deficientes, presentes, por ejemplo, en el fracaso educativo, las adicciones o el crimen, cuestionando la visión habitual de que fueran una consecuencia de impulsos irresistibles, y, destacando que existe siempre una participación activa considerable del agente (Baumeister & Heatherton, 1996), hipotetizaron que la voluntad —o *fuerza de voluntad* (según la denominación tradicional dada por la filosofía)—, es decir, el autocontrol que resulta necesario para hacer frente al estrés o resistir tentaciones, es un recurso limitado¹¹². Consecuentemente, ejercer el autocontrol puede consumir recursos, reduciendo la cantidad de fuerza disponible para los esfuerzos de autocontrol

¹¹⁰ El término “volición” o acto de voluntad, se refiere tanto a la fuerza de voluntad necesaria para completar una tarea, como a la diligencia en su persecución (Eccles & Wigfield, 2002).

¹¹¹ Sin negar los aspectos automáticos o no conscientes, los autores subrayan la importancia del yo en esta teoría:

El yo es más que una estructura cognitiva. Consiste en parte de dinámicas energéticas. La autorregulación es vital para un yo efectivo y funcional, y en la actualidad lo mejor es suponer que la autorregulación funciona como si dependiera de un suministro limitado de fuerza o energía, similar a la noción popular de fuerza de voluntad. (Baumeister, 2016, p. 14).

¹¹² Así, la voluntad se refiere a la traducción de los objetivos existentes en acción y, específicamente, a la regulación de estos procesos. La motivación, en contraste, se refiere a los procesos motivacionales involucrados en el establecimiento de metas (Achtziger & Gollwitzer, 2018).

posteriores, ya que el componente ejecutivo del yo, la inhibición, que resulta de enorme importancia¹¹³, se apoya en un recurso limitado y consumible, que funciona como un músculo (Muraven & Baumeister, 2000)¹¹⁴.

Para Loschelder y Friese (2016), aunque una gran cantidad de estudios muestran que ejercer el autocontrol (controlar los pensamientos o las emociones, resolver problemas aritméticos o resistir las tentaciones) puede conducir a deficiencias en los intentos posteriores de autocontrol (ingesta de alimentos poco saludables, excesos en el alcohol o control de los impulsos sexuales), hay un intenso debate sobre los mecanismos psicológicos subyacentes. Pero, a pesar de la dificultad que existe para encontrar un proceso simple y claro de consumo de energía y equiparlo con las manifestaciones de comportamiento del agotamiento del ego, los autores entienden que “la noción tradicional de la fuerza de voluntad como un suministro limitado de energía que alimenta el esfuerzo y la virtud ha demostrado ser sorprendentemente duradera y (...) sigue siendo la base de una prometedora explicación científica de la voluntad humana” (Baumeister & Vohs, 2016, p. 117).

En el ámbito del trabajo, algunos estudios brindan apoyo a esta teoría con respecto al comportamiento poco ético y el compromiso diario, por ejemplo Gino, Schweitzer, Mead y Ariely (2011) o Yam, Chen y Reynolds (2014), sin embargo, parece que la evidencia de la noción de autocontrol como un recurso de capacidad limitada en el trabajo sigue siendo mixta, con hallazgos metaanalíticos que muestran un fuerte apoyo, pero otros que no proporcionan tanto (Kanfer & Chen, 2016).

¹¹³ Tan importante, que la carencia de inhibiciones morales y la falta absoluta de ética o *anetopatía* es frecuente en las personalidades psicópatas, y muy común en la criminalidad habitual (Galimberti, 2002a).

¹¹⁴ En un curioso experimento, Baumeister y sus colegas trataron de demostrar que un acto preliminar de autocontrol, en forma de resistencia a la tentación (comer rábanos frente a comer chocolate) o de responsabilidad, en forma de elección contra-actitudinal (donde se obligó a un grupo de alumnos a argumentar un aumento en el precio de las tasas de matrícula frente a sus compañeros), afectó a la persistencia en una tarea posterior, difícil y frustrante, que exigía una fuerte autorregulación, haciendo que los sujetos presentaran un rendimiento más pobre, y fueran más pasivos en sus decisiones (Baumeister et al., 1998).

La investigación sobre la búsqueda de metas en el trabajo ha prosperado en las últimas décadas. Se ha acumulado un amplio cuerpo de investigación apoyado en las teorías cognitivas sociales, que han realzado el papel de la autoeficacia y la autorregulación, que siguen despertando un creciente interés (véanse, Çetin & Aşkun, 2018; Dai, 2018; Ma & Kay, 2017; Ruttan & Nordgren, 2016; Tang, King, & Kay, 2018). Además, la teoría del agotamiento del ego, que resulta de indudable originalidad, aporta una perspectiva “económica” a la motivación, que Baumeister y Vohs (2016), Hafenbrack y Vohs (2018) y Martela, DeHaan y Ryan (2016) siguen sometiendo a prueba.

2.2.5. Enfoques socioambientales: el “dónde y cuándo”

Frente al enfoque de “rasgos”, adoptado en las teorías de Crowe y Higgins (1997) o Dweck (1986), o en las investigaciones de Porter & Henry (1964a, 1964b), que subrayan o investigan la importancia de la personalidad para la motivación (Landy, 1989); la investigación sobre influencias distales examina cómo los diversos atributos del entorno de un individuo, las recompensas y los castigos, las demandas físicas y mentales del propio trabajo, las interacciones sociales con los compañeros y los jefes, así como las estructuras sociales, influyen en la motivación.

Los estudios más relevantes en esta área en el último medio siglo incluyen teorías sobre el diseño del trabajo, la justicia organizacional y las influencias sociales de los líderes y equipos sobre la motivación. También se debe dedicar un mínimo espacio a las teorías de corte conductual asentadas en el aprendizaje y la modificación de la conducta.

2.2.5.1. Teorías de modificación del comportamiento

La Ley del refuerzo en el trabajo de Hamner

Las posiciones teóricas que se examinan a continuación se derivan del legado conductista de Skinner, en pugna con los postulados del cognitivismo, propugnados por la escuela humanista. Como él mismo confiesa:

No soy un especialista en psicología industrial. Solo tengo un contacto casual con el tipo de cosas que hacen Douglas McGregor y

Abraham Maslow. No me parece que sean particularmente efectivos (...) [pero] la modificación del comportamiento está empezando a entrar en la industria, y eso puede significar un cambio. (...) En un futuro no muy lejano, una nueva clase de gerente industrial puede aplicar los principios del condicionamiento operante de manera efectiva. (Skinner citado en Miner, 2005, p. 114)

Como se ha dicho, Skinner tuvo un profundo impacto en el pensamiento psicológico, y aunque él mismo no llegó a introducirse en el campo del comportamiento organizacional, otros psicólogos publicaron extensiones de sus ideas en el trabajo.

Hamner, como Skinner, defendió la utilidad del condicionamiento operante para implementar comportamientos en el ámbito laboral a través de la acumulación de recompensas y castigos; así, como el aspecto crucial en este aprendizaje es la consecuencia del comportamiento, es decir, la fuerza y la frecuencia del refuerzo (Hellriegel & Slocum, 2009), Hamner (1974) describe tres pasos para la aplicación exitosa de la popular Ley del refuerzo (Skinner, 1948) en un entorno laboral: (1) seleccionar reforzadores poderosos y duraderos, (2) diseñar contingencias para que la ocurrencia de eventos de refuerzo dependan del comportamiento deseado y, especialmente, (3) establecer un procedimiento confiable para obtener el comportamiento esperado, ya que, si este no ocurre, no podrá ser recompensado.

La teoría de la modificación del comportamiento de Luthans y Kreitner

Son, sin embargo, Luthans y Kreitner los autores más representativos del conductismo de Skinner aplicado a los entornos de trabajo, y los que enuncian la teoría más conocida, la *Teoría de la modificación del comportamiento organizacional* (en inglés, OB Mod), en dos fases: en la primera versión, Luthans y Kreitner (1975) son muy explícitos al seguir a Skinner con respecto al rechazo de los estados internos (actitudes, motivos o sentimientos) como causas de la conducta; el comportamiento es estrictamente una función de sus consecuencias (de acuerdo a la ya conocida fórmula S-R).

En contra de estos dos planteamientos conductistas, los psicólogos cognitivos pronto demostraron que incluso las formas más simples de

aprendizaje pueden no ocurrir a menos que las personas sean conscientes de lo que se les exige, por lo que situaciones ambientales idénticas pueden tener diferentes efectos de comportamiento, dependiendo de lo que la persona crea que se le pide que haga. E. A. Locke (1980), por ejemplo, argumentó que el efecto de la retroalimentación en el desempeño no puede interpretarse como un comportamiento conductista, ya que la retroalimentación está mediada por la meta que haya sido establecida. Como afirma Latham (2007):

Ni Locke ni yo negamos que las personas estén influenciadas por factores ambientales, (...) pero el efecto causal no es determinista. Más bien, los efectos del entorno dependen de lo que las personas atienden y de las conclusiones que extraen de las experiencias que tienen y de las situaciones que enfrentan (p. 52).

Quizás por eso, en la reedición de su teoría, en los años 80 (Luthans & Kreitner, 1985), los autores admiten que su primer enfoque no proporcionaba suficiente explicación al poder del refuerzo, por lo que ahora se apoyan en gran medida en la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977b) y reconocen la importancia de los mecanismos psicológicos subyacentes —la influencia de los trabajadores (O) en el entorno organizacional (como se ha dicho, equivalente al paradigma S-O-R)— y, en consecuencia, se vuelve mucho más fácil explicar por qué las personas, en análogas situaciones, se comportan a menudo de manera muy diferente en el trabajo:

La teoría cognitiva social (Bandura, 1986, 1999) se ha ofrecido como un análisis más completo y comprensivo de la conducta organizacional en general (Stajkovic & Luthans, 1998b) y de los refuerzos tales como el reconocimiento en particular que el que proporcionó la teoría del refuerzo (Luthans & Stajkovic, 2009, p. 241).

Como confirman sus autores, el principal problema de la aplicación de esta teoría es de carácter ético, especialmente cuando se emplean técnicas de castigo y aprendizaje de evitación, porque a la manipulación se agrega el sufrimiento individual; como evalúa Miner (2005), “las técnicas de modificación del comportamiento ponen demasiado poder en manos de la gerencia (...) la

modificación de la conducta se convierte así en un método para utilizar a los demás para los propios fines a expensas de ellos” (p. 130).

2.2.5.2. Teorías de justicia organizacional

Destacando también un punto de vista ético, en 1963, Adams afirma: “la inequidad es una preocupación generalizada en la industria” (Adams, 1963, p. 422), por ello, pretende presentar una teoría que conduzca a la comprensión del fenómeno y a su control.

Para la *Teoría de la equidad*¹¹⁵, los trabajadores perciben su participación en el trabajo como un proceso de intercambio en el que proporcionan entradas o insumos a la organización (por ejemplo, experiencia, esfuerzo, formación, inteligencia, etc.) a cambio de resultados valiosos para ellos (por ejemplo, pagos, promociones, reconocimiento, estatus, etc.); tanto la consideración de las entradas o los resultados, como la cuantificación, siempre subjetiva, de su valor, dependen aquí del punto de vista de cada individuo, en el que influirán muchos factores (cultura, educación, origen, clase social, etc.).

Por ello, el principio central de esta teoría es que los individuos están motivados para lograr la equidad dentro de este proceso de intercambio, que evalúan a través de la comparación social con un referente situado en la empresa o fuera de ella, experiencias laborales previas, etc.; cuando los trabajadores determinan que no existe proporcionalidad en el intercambio (ya sea por un exceso o por un defecto en sus aportaciones a la empresa), las percepciones de inequidad resultantes les producen un estado aversivo que les motiva a abrazar diversas medidas cognitivas o conductuales diseñadas para reducir este desequilibrio, una vez más, consecuencia de la disonancia cognitiva que observó Festinger (con el que el belga colaboró), que incluyen: alterar sus propios insumos, cambiar su referente en la comparación, reevaluar (o distorsionar) cognitivamente sus propias aportaciones y los resultados o los del referente, o abandonar el campo (recurriendo al absentismo o a la dimisión).

¹¹⁵ Para una mejor comprensión de los términos relacionados con la justicia, como el concepto de equidad o el de justicia distributiva, véase *A theory of justice* (Rawls, 1971).

Los primeros estudios de la Teoría de la equidad examinaron la influencia de la inequidad percibida en el pago sobre el rendimiento. Como era de esperar, los investigadores constataron que las personas son menos tolerantes a los pagos insuficientes que a los pagos excesivos, siendo en este caso menos probable que los trabajadores participen en conductas diseñadas para reducir la inequidad percibida, como ya presumía Adams en el momento de formular su teoría:

Es probable que los umbrales de inequidad sean diferentes (en términos absolutos desde una base de equidad) en casos de subcompensación y sobrecompensación. El umbral sería mayor, presumiblemente, en casos de sobrecompensación, ya que una cierta cantidad de incongruencia en estos casos puede racionalizarse aceptablemente como “buena fortuna”. (Adams, 1963, p. 426)

Para la Teoría de la equidad, la solución que más probablemente se usará para reducir la inequidad será la que sea percibida por el sujeto como la de menor costo; pero esta falta de precisión en el modo de resolver inequidades es la parte más débil de esta teoría (Pritchard, 1969). Por eso, en opinión de Donovan (2001), dados los numerosos problemas inherentes su puesta en práctica, este modelo parece tener poco valor para predecir la motivación en el campo del trabajo; aunque puede resultar muy útil para identificar situaciones laborales que probablemente provoquen la insatisfacción de los trabajadores, tal y como admite el propio Adams (1965):

Aquí no se trata, por supuesto, de que toda la insatisfacción y la baja moral estén relacionadas con la injusticia sufrida por una persona en los intercambios sociales. Pero debe quedar claro a partir de la investigación descrita que una parte significativa de los casos puede explicarse de manera útil al invocar la injusticia como un concepto explicativo. (p. 296)

En los primeros años, los académicos de la justicia, como Adams, se centraron únicamente en la equidad de los resultados de las decisiones, denominada justicia distributiva, sin embargo, a partir de la década de 1980, el creciente interés en la justicia organizativa desplazó la atención de la investigación, especialmente preocupada en las percepciones de inequidad en los

resultados de pago, a los determinantes y consecuencias de las percepciones de inequidad en los procedimientos organizacionales para tomar las decisiones, o justicia procesal, esto es, a la imparcialidad con que se toman las decisiones (Colquitt, 2012); o a la forma en que se promulgan las decisiones o se implementa un procedimiento (justicia interactiva), o la sinceridad y acierto en la explicación de los procedimientos a los trabajadores (justicia informacional) (Miner, 2005).

En cualquier caso, la investigación sobre justicia organizacional sugiere que los motivos de justicia son importantes contribuyentes a la motivación laboral y, por ello, Colquitt et al. (2013) preconizan el desarrollo de nuevas prácticas e iniciativas de recursos humanos para fomentar un entorno más justo dentro de las organizaciones, incluyendo la promoción de la justicia como un componente del estilo de liderazgo de un supervisor, la atención a los rasgos que predicen la adherencia a las reglas de justicia (como la estabilidad emocional o la empatía) a la hora de adoptar decisiones de selección o ubicación, el impulso de la capacitación en principios de justicia, para aumentar las percepciones de imparcialidad, o la inclusión de dimensiones de justicia en los sistemas de evaluación del desempeño y en las encuestas de actitud, para rastrear los niveles generales de imparcialidad e identificar las unidades que necesitan más apoyo.

En este sentido, el denominado *contrato psicológico* puede ser visto como una importante intervención para fomentar los sentimientos de justicia y minimizar la injusticia percibida (Latham, 2007). El contrato psicológico fue definido por Argyris (1960) como el conjunto de expectativas no escritas entre un empleado y la organización empleadora. Por tanto, el contrato psicológico comprende la amalgama de creencias subjetivas que subyacen a un acuerdo de intercambio entre un individuo y su empresa¹¹⁶. Debido a que los contratos psicológicos son una forma de esquemas o modelos mentales, el principal problema es cómo crear y mantener este acuerdo entre las partes participantes en el intercambio a lo largo del tiempo (Rousseau, 2001).

¹¹⁶ El concepto de contrato psicológico, que introduce Argyris en *Understanding organizational behavior* (1960) (Entendiendo el comportamiento organizacional), pretende ayudar a organizar y explicar la evolución de la relación entre los empleados y los capataces a consecuencia de los comportamientos de liderazgo de estos últimos.

2.2.5.3. Teoría de las características del trabajo

Hugo Münsterberg (1863-1916), el que es considerado como padre de la psicología industrial, se obsesionó con el estudio de la adaptación del hombre a su puesto de trabajo, culminando su pensamiento con la publicación en 1913 de *Eficacia de la psicología industrial* (Münsterberg, 1913), obra que tuvo una extraordinaria difusión, con la que pretendía demostrar la importancia de “las relaciones entre los factores psicológicos y la producción económica” (p. 191), que la teoría de Hackman, Lawler y Oldham pone de manifiesto.

Desde este aspecto, la *Teoría de las características del trabajo* (en inglés, JCT), que surgió de la colaboración de Richard Hackman y Edward Lawler, se basa en las investigaciones anteriores de Turner y Lawrence (1965), que destacan la influencia de las características del puesto de trabajo en la motivación, para referir que los individuos estarán motivados internamente para desempeñarse bien cuando las tareas del trabajo reúnan ciertas características (Hackman, 1980).

En la primera versión de 1971, Hackman y Lawler (1971) se apoyaban en los postulados de Herzberg y Maslow para proponer cuatro características esenciales que deben enriquecer el trabajo, mejorar la motivación intrínseca y satisfacer las necesidades de orden superior del trabajador: la autonomía o grado en que los trabajadores se sienten responsables de su labor, la identidad de la tarea o alta visibilidad del proceso, una variedad suficiente y desafiante en las tareas, y la retroalimentación sobre el nivel de logro. Sólo cuando estas características están presentes en el trabajo y si existe una cierta necesidad de autorrealización en el individuo, se producirán altos niveles de satisfacción y rendimiento (Miner, 2005).

En 1975, Hackman y Oldham (1975) expanden la teoría para incluir la importancia o significado de la tarea, o grado en que el trabajo tiene impacto en la vida o la actividad de otros; ahora, las 5 características deben afectar a tres estados psicológicos críticos que son el núcleo causal del modelo: significado del trabajo, responsabilidad y conocimiento de los resultados; para incrementar el nivel de motivación laboral; lo que afectará, a su vez, a cuatro variables de

resultado: motivación laboral interna, satisfacción laboral, absentismo y rotación (Grant & Shin, 2011).

Según sus autores, se pronostican los efectos más favorables para individuos con conocimientos, habilidades y necesidades de crecimiento relativamente fuertes, y el modelo de características del trabajo puede ahora usarse para analizar el ajuste entre las características laborales y las habilidades y necesidades de los titulares del puesto antes de un rediseño, o posteriormente, para evaluar las consecuencias de las actividades de rediseño del trabajo, mediante el cálculo del “potencial motivador intrínseco de un puesto” (MPS) (Hackman & Oldham, 1976; Hackman, Pearce, & Wolfe, 1978), de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$MPS = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significado de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Sin embargo, para Robbins y Judge (2013), aunque existen muchas evidencias que respaldan la idea de la JCT de que la presencia de un conjunto de características —variedad de habilidades, identidad e importancia de la tarea, autonomía en el trabajo y retroalimentación de resultados— generan un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral, parece que es más fácil calcular el potencial motivador simplemente al agregar las características, en lugar de utilizar la fórmula propuesta; y, aunque la experiencia acumulada sobre la validez de la teoría es de gran apoyo (Fried & Ferris, 1987; Griffin, 1983), las cuestiones relacionadas con la medición de las características del trabajo (falta de confiabilidad en la medición, falta de validez discriminante y error de halo) provocaron su decadencia a mediados de los años 80 (B. Schneider, 1985), y siguen siendo un importante obstáculo para su aplicación en la práctica (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

2.2.5.4. Teorías sobre influencias sociales

La trascendencia del liderazgo en la motivación

Un conocidísimo artículo de Lewin de 1936 sobre diferencias culturales entre Estados Unidos y Alemania, puso de manifiesto la influencia que estas divergencias ejercen en la vida social, así como la importancia de la psicología

comparada entre naciones (Lewin, 1936b)¹¹⁷. Entonces, la guerra contra los regímenes fascistas condujo a Lewin, Lippitt y White (1939) a realizar un estudio pionero sobre estilos de liderazgo —autocrático, democrático y de *laissez faire*—; la participación en la toma de decisiones, consistente con el liderazgo democrático, fue evaluado entonces como un atributo inherente a la democracia, un imperativo moral que contribuía a superar la resistencia al cambio en el lugar de trabajo (Latham, 2007)¹¹⁸.

Años después, reconociendo la importancia de las influencias sociales, las modernas teorías de liderazgo propondrían que los líderes pueden motivar a los empleados fomentando comportamientos transformacionales, o liderazgo transformacional (concepto acuñado por Burns, 1978)¹¹⁹, como inspirarles para que trabajen en objetivos trascendentales que vayan más allá de sus intereses personales inmediatos, en lugar de sólo especificar los objetivos, las recompensas y los castigos por completar las tareas, lo propio del liderazgo transaccional (Bass, 1985, 1997).

¹¹⁷ Lewin concluyó que los americanos eran diferentes a los alemanes en la mayoría de sus actitudes sociales debido a una desigualdad básica en la estructura de la personalidad. Según Lewin, un americano era menos propenso a reaccionar emocionalmente; capaz de mantener su relación con la situación dentro de las capas más periféricas de la “acción” (según su teoría de campo) y, por lo tanto, “por encima” de la situación; mientras que en Alemania, un desacuerdo político o científico implicaba desaprobación moral (Cuadrado, 2001).

¹¹⁸ En el estudio experimental que relatan, efectuado con niños de 10 años, los autores observan un mayor grado de agresividad y de frustración en los sujetos cuando fueron sometidos a un estilo de liderazgo autoritario, y el menor grado de hostilidad cuando fueron conducidos según un estilo de liderazgo democrático.

¹¹⁹ A finales de la década de 1970, el politólogo americano James McGregor Burns (1918-2014) publicó *Leadership* (1978), un tratado sobre liderazgo político que cuestionaba los principios del liderazgo transaccional, y se centraba, por primera vez, en las necesidades y deseos de los seguidores: “Hemos concebido el liderazgo en estas páginas como el aprovechamiento de los motivos existentes y potenciales y las bases de poder de los seguidores por parte de los líderes, con el propósito de lograr el cambio deseado” (Burns, 1978, p. 448).

En este sentido, en *The human side of enterprise*, Douglas McGregor (1957, 1960) llamó la atención sobre el enorme contraste que existía entre el enfoque tradicional de la Administración científica¹²⁰ propuesto por Frederick Taylor y el nuevo enfoque de la *Escuela de relaciones humanas* respaldado por el trabajo de Elton Mayo (1880-1949)¹²¹ y sus colaboradores (Mayo, 1933, 1949), que consideraban el papel que las normas sociales y de grupo desempeñaban en el comportamiento, como resultado de sus observaciones en los llamados *experimentos de Hawthorne* realizados entre 1927 y 1932¹²². McGregor no negó que el comportamiento humano en la organización industrial de la época fuera “aproximadamente” tal y como la gerencia lo percibía, pero juzgó que éste no era una consecuencia de la naturaleza inherente del hombre, sino más bien resultado del contexto propio de las organizaciones industriales, producto de la filosofía, la política y la práctica gerencial. Así, empleó el término *Teoría X* para describir las principales premisas de la visión tradicional de la Administración científica sobre

¹²⁰ También contribuyó a este enfoque Henri Fayol (1841-1925), concentrando su atención en la gerencia y definiendo 14 principios de Management (Fayol, 1954), entre ellos, división del trabajo, disciplina, equidad, iniciativa, etc. (Middleton, 2002).

¹²¹ Elton Mayo ha sido considerado el principal portavoz de la *Escuela de relaciones humanas*, especialmente por su obra *The social problems of an industrial civilization* (Mayo, 1949). Mayo estaba sumamente interesado en desarrollar una élite directiva eficaz y cuidadosamente formada que prestara atención a otras variables dentro del comportamiento organizacional. Sólo mediante la inclusión del trabajador en la comunidad empresarial (dirigida por estos gestores) sería posible mantener la integración sistémica y evitar las patologías potenciales de la sociedad industrial (Mayo, 1933). Para Tony Watson (1995), a pesar de las numerosas críticas que ha recibido esta escuela, entre otros motivos, por negar los conflictos e intereses económicos subyacentes, no se puede desconocer el valor de algunas de sus contribuciones, como “la noción integracionista y holista de *sistema*” que aporta a las relaciones industriales (p. 45).

¹²² Mayo advirtió, pocos años después de efectuar el estudio, que el aumento de la productividad, objetivo de los experimentos en Hawthorne, y que se atribuyó inicialmente a la manipulación de las condiciones de iluminación ambiental, fue en realidad una consecuencia de la reactividad psicológica que provocó en los sujetos el mero hecho de saberse observados; es lo que se conoce desde entonces como *Efecto Hawthorne*.

la naturaleza humana, y el término *Teoría Y* para la perspectiva opuesta que el mismo defendía, propugnada por la Escuela de relaciones humanas:

La teoría X ofrece a la administración una fácil racionalización para el desempeño organizacional ineficaz: se debe a la naturaleza de los recursos humanos con los que debemos trabajar. La teoría Y, por otro lado, coloca los problemas directamente a la vuelta de la administración. Si los empleados son perezosos, indiferentes, no están dispuestos a asumir responsabilidades, son intransigentes, no creativos, no cooperan, la Teoría Y implica que las causas se encuentran en los métodos de organización y control de la gerencia. (McGregor, 1960, p. 48)

McGregor creía, como Mayo, en la integración de las necesidades tanto de la organización como del individuo para “trabajar juntos en el éxito de la empresa para que todos podamos compartir las recompensas resultantes” (McGregor, 1960, p. 53)¹²³; por ello, para Kopelman, Prottas y Davis (2008), McGregor cambió el camino del pensamiento y la práctica de la administración al cuestionar algunas de las suposiciones tradicionales que fundamentaban el comportamiento humano en las organizaciones, describiendo un nuevo rol para los gerentes; en lugar de dirigir y controlar subordinados, los directivos deberían ayudarlos a alcanzar su máximo potencial:

La gerencia debe tener como objetivo el desarrollo de las capacidades y potencialidades únicas de cada individuo en lugar de objetivos comunes para todos los participantes. (...) Trataremos de permitirles desarrollar al máximo sus potencialidades en el papel que puedan

¹²³ La fe que McGregor tenía en lo humano, se refleja perfectamente en la siguiente cita de *El lado humano de la empresa*:

El ingenio y la perseverancia de la gestión industrial en la búsqueda de fines económicos han transformado muchos sueños científicos y tecnológicos en realidades comunes. Ahora está quedando claro que la aplicación de estos mismos talentos al lado humano de la empresa no solo mejorará sustancialmente estos logros materialistas, sino que nos acercarán un paso más a “la buena sociedad”. ¿Seguiremos adelante con el trabajo? (McGregor, 1957, p. 14)

desempeñar mejor. Y encontraremos formas de recompensarlos que los convenzan de que consideramos que el liderazgo sobresaliente en cualquier nivel es algo precioso. (McGregor, 1966, p. 78)

Por lo tanto, con las prácticas de gestión apropiadas, tales como proporcionar objetivos y recompensas, y la oportunidad de participar en la toma de decisiones, las metas personales y organizacionales podrían alcanzarse simultáneamente.

A partir de McGregor, la investigación posterior se ha preocupado por proporcionar evidencias del impacto de las relaciones de supervisión en la motivación y el rendimiento (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017), y la mayoría de las teorías y modelos de liderazgo observan la motivación como una consecuencia importante de la contribución del líder, sugiriendo que un buen liderazgo puede influir favorablemente en, al menos, dos amplias condiciones psicológicas relacionadas con la motivación laboral: en primer lugar, proporcionando una aclaración de los roles en el trabajo, las tareas, los recursos disponibles y las expectativas de los colaboradores, así como, las consecuencias del rendimiento efectivo y del rendimiento ineficaz; y, en segundo lugar, puede contribuir a la mejora de la autoidentificación de los seguidores con la empresa y, por lo tanto, fomentar el compromiso con el trabajo y con los propósitos de la organización (Zaccaro, Ely, & Nelson, 2008).

Como postulan Hater y Bass (1988), “los líderes transformacionales son responsables del desempeño más allá de las expectativas ordinarias, ya que transmiten un sentido de misión, estimulan las experiencias de aprendizaje y despiertan nuevas formas de pensar” (p. 695)¹²⁴.

La influencia de la motivación en el rendimiento del equipo

Como se acaba de mencionar, probablemente el estudio más conocido de los efectos grupales en el trabajo se realizó en la fábrica *Hawthorne Works* de la *Western Electric Company*, al final de la década de 1920. Sin embargo, este

¹²⁴ Nótese también la importancia de las expectativas del líder sobre el grupo —el efecto Pigmalión— y el poder de estas expectativas sobre el comportamiento resultante del equipo —el efecto Galatea— referido en un apartado anterior.

programa de investigación se diseñó para evaluar el impacto de ciertas condiciones del trabajo, como la iluminación y las pausas de descanso, en la productividad de los empleados. El objetivo principal de la investigación era informar a la gerencia industrial sobre las fuentes de satisfacción o insatisfacción de los empleados, pero las condiciones objetivas que rodeaban al trabajo resultaron ser mucho menos poderosas para afectar el comportamiento que las diversas condiciones psicológicas y sociales que evolucionaron a lo largo del proyecto (Homans, 1950).

Hoy nadie duda de que las relaciones grupales e interpersonales afectan decisivamente a cómo la gente piensa, siente y actúa en el trabajo (Hackman, 1992). Sin embargo, el desarrollo de la psicología I/O se basó en la idea de que las diferencias individuales tenían mayor relevancia; por eso, la investigación que ha examinado las influencias sociales sobre la motivación se ocupó tardíamente de los niveles de esfuerzo que se movilizan cuando se trabaja en presencia de otros, y, cuando lo hizo, adoptó una perspectiva individualista que veía a los miembros del equipo como unidades autónomas que actuaban en respuesta a estados o procesos internos (Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg, & Ilgen, 2017); quizás también por eso, apadrinó inicialmente la idea de que trabajar en grupo menoscaba la productividad, a consecuencia de las pérdidas que se producen, tanto en la coordinación de los esfuerzos (cuando los individuos no organizan de manera óptima sus tareas), como, especialmente, en la motivación (Steiner, 1973).

Así, la investigación general en el área de la motivación, respaldó la idea, presente desde Taylor¹²⁵, de que trabajar en entornos grupales y de equipo puede conducir a pérdidas motivacionales, lo que se denomina “holgazanería social”,

¹²⁵ Cómo ya se ha señalado, Taylor partió de una visión muy negativa del trabajador, que también tiene su reflejo en las relaciones de grupo:

Cuando el mismo trabajador regresa al trabajo al día siguiente, en lugar de hacer todo lo posible para obtener la mayor cantidad de trabajo posible, en la mayoría de los casos este hombre planea deliberadamente hacer lo mínimo que puede (...) Y, de hecho, si hiciera todo lo posible para cumplir el mayor día de trabajo posible, sus compañeros de trabajo lo maltratarían por eso. (Taylor, 1911, p. 13)

derivada, entre otras, de conductas parasitarias o de *free rider* (en español, polizón)¹²⁶; por lo que se considera que las personas que trabajan solas tienden a esforzarse más que las personas que trabajan en grupo (Kravitz & Martin, 1986) y, consecuentemente, que los individuos en equipos más grandes tienen un desempeño peor que los individuos integrados en equipos más pequeños (J. S. Mueller, 2012). Pero, la investigación también sugiere que, bajo ciertas condiciones (por ejemplo, cuando los miembros del grupo comparten objetivos comunes o tienen una amenaza común), la configuración grupal también puede aumentar la competitividad entre ellos y proporcionarles mayores recursos para realizar sus tareas (Kanfer & Chen, 2016).

Posteriormente, el interés por el enfoque grupal, por el comportamiento de equipos como grupo, normalmente pequeños, se impuso, para examinar la influencia del líder o las consecuencias del empoderamiento de los colaboradores, tratando de incrementar la motivación, regular el comportamiento o coordinar el esfuerzo de los miembros, o pretendiendo identificar las propiedades universales del grupo, que conducirían al mejor rendimiento posible (McGrath, 1997).

¹²⁶ El problema del *free rider* fue formalizado y analíticamente estudiado por Mancur Olson (1932-1998) en *The logic of collective action (La lógica de la acción colectiva)*, publicado en 1965, que puso de manifiesto que los incentivos individuales no tienen por qué ser coincidentes con la consecución de intereses colectivos, y que sólo un incentivo individual y selectivo estimularía a una persona racional a actuar con un espíritu grupal; lo que significa que los individuos actúan colectivamente para obtener bienes privados, no para proporcionar bienes comunes (Olson, 1998). Esta misma lógica subyace en su artículo más conocido, *An economic theory of alliances (Una teoría económica de las alianzas)*, dedicado a la política internacional, y en donde considera que “los miembros individuales de una alianza u organización internacional tienen un incentivo para dejar de proporcionar el bien colectivo mucho antes de que se haya proporcionado el resultado óptimo de Pareto para el grupo”, especialmente en el caso de los países más pequeños (Olson & Zeckhauser, 1966, p. 278). En el mismo sentido, es célebre *The tragedy of the commons (La tragedia de los comunes)* de Garrett Hardin (1915-2003), que describe una situación en la cual los individuos, actuando racionalmente, terminarían por destruir un recurso compartido limitado (el común) aunque a ninguno de ellos, ya sea como individuos o en conjunto, les convenga que tal destrucción suceda (Hardin, 1968).

Para Mathieu y Chen (2011), los enfoques de hoy en día son claramente una síntesis de estos diferentes patrimonios, que han propiciado el uso cada vez mayor de teorías y diseños multinivel que sirven para integrar ambas perspectivas teóricas y sus investigaciones empíricas.

Acorde con este último punto de vista, G. Chen y Kanfer (2006) formulan una teoría de motivación multinivel en equipos, según la cual los procesos motivacionales individuales y de equipo no solo son funcionalmente similares, es decir, no sólo capturan construcciones motivacionales e influencias análogas sobre el rendimiento, sino que se refuerzan mutuamente en todos los niveles. Ello porque, según su punto de vista:

En contraste con las prácticas gerenciales que siguen la actitud común de que “no hay yo en el equipo”, nuestro modelo sugiere que los gerentes deben asignar recursos para motivar tanto al individuo como al colectivo para maximizar el potencial de sus equipos. La pregunta crítica para la investigación futura no es si los gerentes deberían o no motivar al individuo, sino cuándo y de qué manera los gerentes logran una integración fluida de las prácticas motivacionales en todos los niveles. (G. Chen & Kanfer, 2006, p. 262)

Como se ha relatado, el progreso temprano en el ámbito del aprendizaje y la modificación de la conducta fue sustancial, y contribuyó a destacar la importancia que existe entre los motivos extrínsecos y la motivación laboral; sin embargo, este enfoque ha perdido fuerza, a consecuencia de las nocivas implicaciones morales que arrastra; por el contrario, los estudios de justicia organizacional, que auspician comportamientos éticos en las organizaciones, siguen empeñados en la loable tarea de evitar los negativos efectos de las percepciones de injusticia (Ganegoda & Folger, 2015; John, Loewenstein, & Rick, 2014).

Por último, los trabajos que observan la importancia de las características particulares del puesto, y que continúan promocionando sus autores (Oldham & Fried, 2016), junto al examen de la motivación en el contexto del liderazgo y los equipos (Lount, Pettit, & Doyle, 2017; Yip, Schweitzer, & Nurmohamed, 2018;

Zapata, Olsen, & Martins, 2013) favorecen enormemente la comprensión de las influencias socioambientales en el comportamiento.

2.3. MODELOS FUNDADOS EN LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

El prototipo de Vroom, junto con alguna de sus interpretaciones más conocidas, será descrito a continuación con mayor amplitud porque nos servirá para construir un modelo de investigación.

Como ya se ha resaltado, esta teoría y sus variantes hunden sus raíces en los trabajos de Tolman y Lewin, que investigaron por primera vez la motivación atendiendo a la cognición humana y a la expectativa. Ambos psicólogos observaron el comportamiento como intencional, o dirigido a un objetivo, con organismos (animales o humanos) que se esfuerzan, de acuerdo con un enfoque científico del hedonismo, por alcanzar objetos o eventos con validez positiva, y por evitar otros de validez negativa¹²⁷. A continuación, Rotter y Atkinson alejaron aún más el campo de la motivación de una simple perspectiva estímulo-respuesta (S-R) a un modelo cognitivo más complejo al contemplar las percepciones y creencias de la persona como influencias en el comportamiento, desviando la atención de los psicólogos de la motivación, de los impulsos internos o de los factores ambientales, al mundo subjetivo del individuo.

Una contribución importante de estos primeros trabajos fue enfatizar tanto las expectativas de éxito, como el valor percibido de participar en una tarea (o valencia), como factores que afectan al logro. Consiguientemente, la idea básica de la motivación, desde este punto de vista, es la noción de que los individuos efectúan

¹²⁷ Estima Vroom (1964) que el estudio de la motivación en la psicología se ha dirigido en gran medida a dotar de contenido empírico al hedonismo:

Al igual que en la doctrina hedonista, se supone que las personas se comportan de forma tal que maximizan ciertos tipos de resultados (recompensas, satisfactores, refuerzos positivos, etc.) y minimizan otros resultados (castigos, insatisfacciones, refuerzos negativos, etc.). Sin embargo, parte de la circularidad del hedonismo ha sido superada por el desarrollo de modelos más precisos y por la vinculación de los conceptos en estos modelos a eventos empíricamente observables. (p. 10)

juicios cognitivos sobre los resultados que probablemente ocurrirán a consecuencia de sus acciones, y que poseen preferencias entre los posibles resultados (Mowday, 1982). Para los teóricos cognitivos de la expectativa, es la anticipación de la recompensa que espera el individuo lo que energiza el comportamiento, y es el valor percibido de cada uno de los posibles resultados lo que determina su elección, lo que le da al comportamiento su dirección (Campbell et al., 1970).

Sin embargo, no hay que olvidar que las teorías fundadas en expectativas son herederas del conductismo y que, por ello, también se sirven de la noción de resultado y recompensa (para el conductismo, refuerzos); pero, difieren de estas orientaciones en dos aspectos muy importantes: en primer lugar, juzgan que la anticipación de una recompensa sirve para discriminar entre las acciones que se espera que conduzcan a ella, mientras que las teorías conductistas, al desconocer los mecanismos propios de la cognición, observan la recompensa como una fuente de excitación general, una influencia no selectiva en la elección de un comportamiento. Así, y en segundo lugar, si bien las teorías de corte conductual postulan que la fortaleza del hábito S-R se forma a través del aprendizaje de asociaciones de estímulo y respuesta, que reducen el impulso (como en Hull), o de respuesta y recompensa, acumulando refuerzos (como en Skinner), las teorías de expectativas, que también aprecian su indudable importancia, son mucho más flexibles al especificar cómo se construyen las conexiones entre las esperanzas y los resultados, ya que un individuo puede formar expectativas por la observación y evaluación de las conductas de otros y sus resultados, por aprendizaje vicario, aprendizaje que, como se dijo, destacó por primera vez Bandura (1999b).

Estas dos diferencias hacen que el punto de vista cognitivo de la expectativa resulte mucho más útil para estudiar la motivación humana en un entorno organizacional. De hecho, en opinión de Campbell et al. (1970), esta es la razón por la que esta posición ha recibido más atención por parte de los teóricos preocupados por el comportamiento en las organizaciones.

2.3.1. La formulación de Vroom

Vroom construyó su teoría, centrada en el proceso de la motivación en el trabajo, sobre la base de la expectativa (o esperanza). Conocida comúnmente como VIE, como se ha dicho, sus variables básicas son la valencia la

instrumentalidad y la expectativa, que el autor combina en dos ecuaciones matemáticas con las que se propone pronosticar la elección, el esfuerzo y la persistencia entre alternativas.

Según los términos de esta teoría, las personas eligen involucrarse en un comportamiento dado en función de: (1) la probabilidad subjetiva, la expectativa, de que su esfuerzo conduzca a una consecuencia, o resultado de primer nivel, (2) multiplicado por la valencia, por el atractivo o grado en que se valora este resultado.

Así, Vroom (1964) juzga en *Work and motivation*¹²⁸ que los resultados que pretende alcanzar una persona habitualmente dependen no solo de las elecciones que hace, sino también de ciertos eventos que están fuera de su control, por ello, define la expectativa como la creencia subjetiva de la probabilidad de que un acto en particular vaya seguido por un resultado particular. Además, para el profesor de Yale, las expectativas se pueden describir en términos de su fuerza. La fuerza máxima ("1") está referida a la convicción, siempre subjetiva, de que el acto será seguido por un resultado particular, mientras que la fuerza mínima ("0") se refiere a la certeza, también subjetiva, de que el acto no será seguido de ese resultado.

La valencia se asocia a la firmeza de la preferencia de un individuo por un resultado, ya sea esta preferencia positiva (salario, promoción, prestigio, etc.) o negativa (estrés, fatiga, despido, etc.). Se trata de una denominación que contempla el valor de las orientaciones afectivas (deseo o rechazo), del nivel de satisfacción o insatisfacción que se espera obtener de determinadas consecuencias (no del valor real), que otros psicólogos ya habían referido con la misma terminología (como en Lewin o Tolman) o calificado como incentivos (como en Atkinson) dentro de sus propuestas. En el sistema de Vroom, un resultado tiene valencia positiva cuando la persona prefiere alcanzarlo a no alcanzarlo, y tiene valencia negativa cuando su predilección es la contraria. El valor "0" se reserva para la indiferencia en el resultado.

Al igual que otros teóricos de la expectativa, Vroom argumenta que la expectativa y la valencia se combinan multiplicativamente para determinar la motivación o fuerza de la acción. El aspecto multiplicativo de esta teoría es muy

¹²⁸ *Trabajo y motivación.*

importante, significa que a menos que tanto la valencia como la expectativa estén presentes en algún grado, no habrá motivación.

Según Vroom (1964), aunque algunos resultados son deseados o aborrecidos por sí mismos o “por su propio bien” (p. 16), normalmente, y esta es la mayor originalidad de su propuesta, toman un valor de valencia debido a su instrumentalidad para lograr otros resultados posteriores. Por lo tanto, en un entorno organizacional, está postulando dos clases de resultados: un primer nivel, el más inmediato, pueden incluir el interés en incorporarse a una organización, ejecutar un determinado nivel de desempeño o ejercer una profesión.

Supuestamente, estas primeras consecuencias están directamente vinculadas al comportamiento. Sin embargo, la selección de una organización para incorporarse, un determinado nivel de rendimiento o el ejercicio de una profesión pueden no tener ningún valor en sí mismos; son valiosos para el individuo en términos de su papel instrumental en la obtención de resultados de segundo nivel positivos, como aumentos salariales, promoción o estatus social, que cubrirían necesidades materiales (alimento, vestimenta, entretenimiento) o psicológicas (satisfacción del ego), o para evitar otras consecuencias negativas (despido, desempleo, etc.), que no son los frutos directos de una acción en particular. Esta instrumentalidad de los resultados de primer nivel, como el coeficiente de correlación, en la formulación de Vroom, se mueve entre +1,0 y -1,0; por lo tanto, la instrumentalidad de un resultado de primer nivel que se considera que siempre ha de conducir a una consecuencia de segundo nivel esperado tendrá valor +1,0, o, si se cree que nunca conduce al resultado de segundo nivel pretendido, tendrá valor -1,0.

Por eso, en la teoría del canadiense, las consecuencias inmediatas de una acción no tienen valor en sí mismas, sino que obtienen valencia en la previsión de sus efectos en el futuro. Por tanto, la definición formal de valencia para un resultado de primer nivel es la suma de los productos de su instrumentalidad para todos los posibles resultados esperados de segundo nivel y las respectivas valencias (positivas o negativas) de estos últimos resultados.

Formalmente, la teoría se articula alrededor de dos proposiciones que sirven para predecir la elección ocupacional, el desempeño efectivo o

rendimiento, y la permanencia en el trabajo o ejercicio de una profesión (que el psicólogo identifica conceptualmente con la satisfacción laboral):

Proposición 1: La valencia de un resultado para una persona es una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los otros resultados y sus concepciones de su instrumentalidad para la consecución de estos otros resultados. (Vroom, 1964, p. 278)

En forma de ecuación, la proposición se expresa como:

$$V_j = f_j \left[\sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] (j = 1 \dots n)$$

donde

V_j = valencia de un resultado j

I_{jk} = concepción de instrumentalidad ($-1 \leq I_{jk} \leq +1$) de un resultado j para el logro de un resultado k

Por tanto, el canadiense interpreta que la valencia o valor de un resultado inmediato o directo de una acción ($V_{\text{Resultado de 1º nivel}}$) depende de la suma del valor de todos los resultados positivos o negativos asociados ($V_{\text{Resultado de 2º nivel}}$) por el valor de instrumentalidad del primero para la consecución de los resultados asociados ($I_{\text{Resultado de 1º nivel}}$), según se describe de forma más simple en la siguiente fórmula:

$$V_{\text{Resultado de 1º nivel}} = \sum (V_{\text{Resultado de 2º nivel}} \times I_{\text{Resultado de 1º nivel}})$$

donde \sum significa que los productos para todos los resultados de segundo nivel se agregan para determinar el valor real de un resultado de primer nivel.

Este es un punto clave de la teoría, ya que significa que, en el caso, por ejemplo, del desempeño laboral, vincular una recompensa valiosa, o resultado de segundo nivel, como el pago, a un comportamiento deseado de primer nivel, como un buen desempeño, no será suficiente para motivar el comportamiento. La remuneración puede ser altamente valorada y puede considerarse estrechamente relacionada con el desempeño por el individuo, pero si otras consecuencias de segundo nivel que se valoran negativamente —como podrían ser un excesivo cansancio, aburrimiento o el posible rechazo del grupo de

trabajo— también se perciben como relacionadas con este buen desempeño, es posible que la valencia del resultado inmediato no sea suficiente; por lo que una persona estará motivada solo si tener un buen desempeño tiene la fuerza sumatoria V más alta por la expectativa (E) en esa situación particular (Lawler, 1973), conforme predice la segunda de las proposiciones de Vroom:

Proposición 2: La fuerza sobre una persona para realizar un acto es una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los resultados y la fuerza de sus expectativas de que el acto será seguido por la consecución de estos resultados. (Vroom, 1964, p. 282)

En forma de ecuación, la proposición se expresa como:

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] (i = n + 1 \dots m)$$

donde

F_i = la fuerza para realizar el acto i

E_{ij} = la fuerza de la expectativa de que el acto i conduzca al resultado j

V_j = la valencia del resultado j

Vroom (1964) sugiere que las creencias de una persona sobre las expectativas y las valencias interactúan psicológicamente para crear una fuerza motivadora —como Lewin (1936a)— que produzca placer y evite el dolor: “Se supone que el comportamiento de una persona es el resultado de un campo de fuerzas, cada una de las cuales tiene una dirección y magnitud” (p. 18). Así, cada uno de los distintos niveles (i) de esfuerzo (F) pueden conducir a diferentes resultados inmediatos, con diferentes valencias ($V_{\text{Resultado de 1º nivel}}$), por lo que, según Vroom, la cantidad de esfuerzo ($F_{\text{Acción}}$) es una función de la suma algebraica de los productos de las valencias los posibles resultados de una acción y de la expectativa de lograr cada uno de esos resultados ($E_{\text{Resultado de 1º nivel}}$); por lo que la suma algebraica de todos estos productos determinara la acción finalmente seleccionada. Por lo tanto, su teoría se describe de manera más simple como sigue:

$$F_{\text{Acción}} = \sum (E_{\text{Resultado de 1º nivel}} \times V_{\text{Resultado de 1º nivel}})$$

donde Σ se debe interpretar como el agregado de los productos de las valencias o valor de todos los resultados inmediatos (o de primer nivel) de la acción por la expectativa de su consecución, para determinar la fuerza de una alternativa de actuación.

A diferencia de la fórmula de la valencia, esta última propuesta representa un modelo de acción, en lugar de un modelo de evaluación de resultados, aunque, estrictamente hablando, "F" no predice el resultado de la acción, sino la cantidad de esfuerzo invertido en la consecución de un objetivo, ya que Vroom desconoce otros factores relevantes como, por ejemplo, en el caso del desempeño, las habilidades necesarias para ejecutar una tarea con éxito.

En resumen, según el profesor de Yale, la fuerza motivacional, o probabilidad de que una persona realice un acto concreto, ya sea este encaminado a la selección de una ocupación, al ejercicio de un determinado nivel de desempeño o a la permanencia en el empleo (que equivalen, respectivamente, a la dirección, la intensidad o la permanencia de la motivación), es una consecuencia de (1) la expectativa de que el comportamiento producirá ciertos resultados (por ejemplo, un determinado nivel de rendimiento) y (2) la valencia o valor subjetivo de esos resultados, que dependen de (3) su instrumentalidad para obtener otros resultados de segundo nivel de valor positivo (como el salario o la promoción) o negativo (como el cansancio o el aburrimiento). De manera mucho más simple, en sus propias palabras: "la fuerza [de la acción] es igual a la suma algebraica de los productos de la valencia de los resultados y las expectativas de que se alcanzarán los resultados" (Vroom, 1964, p. 28); asumiendo que esos resultados son valiosos a consecuencia de su instrumentalidad para la obtención de otros que no dependen directamente del comportamiento.

Como se aprecia de esta descripción, según la teoría de Vroom, el nivel de desempeño laboral es el resultado más importante para comprender la motivación laboral. Si un trabajador calcula más consecuencias positivas que negativas asociadas a un desempeño de alto nivel, se esforzará por lograrlo. La obvia implicación práctica es que los bajos niveles de motivación también son fruto de las elecciones de los empleados para desempeñarse en esos niveles, y que estas elecciones, a su vez, son el resultado de sus creencias sobre las valencias, las instrumentalidades y las expectativas asociadas (Pinder, 1987).

2.3.2. La ampliación de Porter y Lawler

Desde la publicación del libro de Vroom en 1964, se le ha prestado una considerable atención tanto teórica como empírica a la teoría VIE. Además de intentar probar su validez, muchos de los esfuerzos iniciales se dirigieron a examinar nuevos modelos o tipos de condiciones dentro de las cuales se puede esperar que sirvan las predicciones de la VIE (Dachler & Mobley, 1973; Graen, 1969; House, Shapiro, & Wahba, 1974; Kopelman, 1977; Reinharth & Wahba, 1976; Zedeck, 1977, etc.); una discusión completa de estos avances excedería los propósitos de esta tesis, por lo que solo se describirán las formulaciones más conocidas.

Lawler y Porter (1967) propusieron un primer modelo de desempeño que establece que el resultado de una acción es una función de la relación multiplicativa entre la competencia del sujeto y la motivación, calculada según la propuesta de Vroom, tal y como se expresa en la siguiente fórmula:

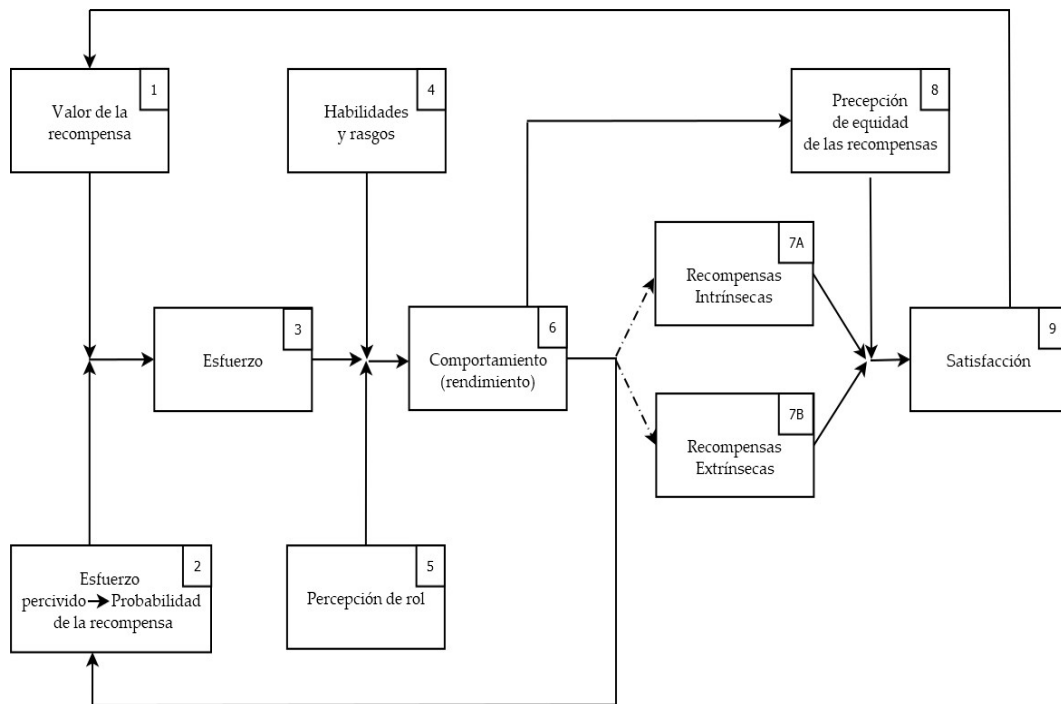
$$\text{Resultado de la acción} = f(\text{competencia}) \times \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right]$$

En el mismo sentido, en *Managerial attitudes and performance*¹²⁹, Porter y Lawler (1968) extendieron el modelo de Vroom para hacerlo más explícito e incorporar otras variables relevantes para predecir el rendimiento y la satisfacción laboral.

Según se observa en la Figura 6, Porter y Lawler también sugieren que el esfuerzo (3) de los empleados está determinado conjuntamente por los mismos factores clave: el valor que el individuo asigna a ciertas recompensas (1) y la expectativa de obtener las recompensas o el grado en que la persona cree que su esfuerzo conducirá al logro de estas recompensas (2). Sin embargo, el mayor esfuerzo (3) puede o no puede conducir al rendimiento (6), ya que este también depende del nivel de habilidad que la persona tiene para hacer su trabajo (4) y la claridad en la percepción de su rol (5), el grado de comprensión que tiene la persona con respecto a en qué consiste su trabajo (Pinder, 1987).

¹²⁹ *Actitudes gerenciales y desempeño.*

Figura 6. Modelo de Porter y Lawler



Fuente: Porter y Lawler (1968)

Así, en este modelo, y en primer término, se encuentran el *Valor de la recompensa* (1), que describe la valencia o el atractivo de ciertos resultados para el individuo, y el *Esfuerzo percibido → Probabilidad de recompensa* (2), que representa la estimación subjetiva, la expectativa, de que un nivel de esfuerzo conducirá a la adquisición de alguna recompensa valiosa; que, a su vez, comprende dos estimaciones subjetivas específicas: (a) la probabilidad de que la mejora en el rendimiento conduzca a una recompensa valiosa ($P \rightarrow R$), y (b) la probabilidad de que este esfuerzo conduzca a una mejora en el rendimiento ($E \rightarrow P$). Se cree que estas dos probabilidades tienen una relación multiplicativa tal, que si cualquiera de ellas tiene valor cero, la probabilidad percibida de esfuerzo → recompensa tendrá valor cero.

El resultado de estas primeras variables, como en Vroom, es el *Esfuerzo* (3), que se define en términos de energía empleada, y, junto a las *Habilidades y rasgos* (4), que son cualidades relativamente estables del individuo, como la inteligencia, las características de la personalidad y las habilidades psicomotoras, que los

autores consideran "condiciones límite" para el desempeño del individuo, y las *Percepciones de roles* (5), que constituyen la definición individual del desempeño exitoso en un trabajo en particular, determinan el *Comportamiento o rendimiento* (6), es decir, el desempeño o nivel de logro que alcanzará el individuo.

A continuación, se sitúan las recompensas. Porter y Lawler introducen por primera vez la distinción entre *Recompensas intrínsecas* (7A) y *Recompensas extrínsecas* (7B). Las recompensas intrínsecas (7A), que no se consideran en el modelo original de Vroom, son recompensas que satisfacen necesidades de orden superior (en el sentido de Maslow), y son administradas por cada individuo, en lugar de por algún agente externo. La conexión discontinua de la flecha de la Figura 6 implica que existe una relación directa entre el rendimiento y las recompensas intrínsecas solo cuando el diseño del trabajo es tal que el trabajador se siente desafiado al completar las actividades relacionadas con el trabajo. Las recompensas extrínsecas (7B) son administradas por un agente externo, como el supervisor inmediato del individuo. Esta línea es igualmente discontinua debido a que las recompensas externas no siempre se proporcionan cuando una tarea se completa con éxito. Además, los autores consideran la *Percepción de equidad de las recompensas* recibidas (8), una variable que describe hasta que punto un individuo siente que las compensaciones que recibe son apropiadas, ajustadas a los requisitos de los roles del trabajo y al desempeño real.

Por último, Porter y Lawler se refieren a la *Satisfacción* (9) como una "variable derivada", en el sentido de que su significación o valor está determinado por una comparación subjetiva, como en el caso de la teoría de la equidad de Adams, de lo que se considera una recompensa equitativa por el esfuerzo, con el valor total aditivo de los beneficios intrínsecos y extrínsecos obtenidos. Si el valor de la recompensa real es menor que el valor de lo que se percibe como una recompensa equitativa, el individuo no estará satisfecho (Mitchell, 1982a).

Este desarrollo también postula ciertos ciclos de retroalimentación que hacen que la teoría de Vroom resulte más dinámica: en primer lugar, en la medida en que el rendimiento dé como resultado una recompensa, la probabilidad percibida de esfuerzo→recompensa aumentará. En segundo lugar,

cuando la satisfacción se experimenta después de recibir una recompensa, tiende a influir en el valor futuro (valencia) de esa recompensa (Miner, 2005).

Para Landy (1989), el modelo de Porter y Lawler representa una buena descripción de los componentes del comportamiento laboral, que no se ha contrastado en la realidad, por lo que es mejor considerarlo como un dispositivo heurístico que ayuda a entender los diversos componentes y la complejidad inherente de la motivación y el rendimiento.

2.3.3. La integración de Galbraith y Cummings

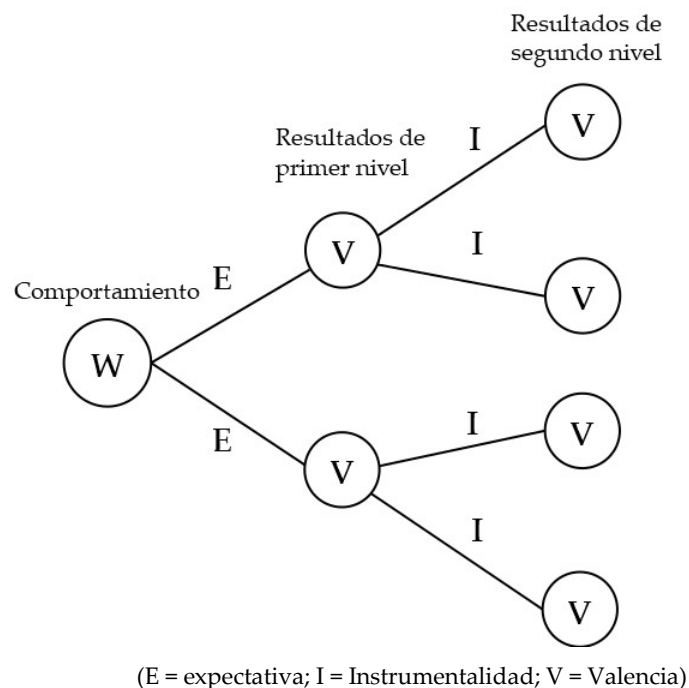
Como se ha dicho, la teoría de Vroom se articula formalmente en dos hipótesis, que Mitchell (1974) denomina modelos originales de valencia y de esfuerzo. Si bien Vroom (1964) reconoce que sus dos proposiciones están muy relacionadas entre sí, defiende la utilidad de separar los actos y los resultados, que describe en términos diferentes: "Tenemos en la primera proposición una base para predecir la valencia de los resultados, y en la segunda proposición una base para predecir las acciones que una persona tomará con respecto al resultado" (p. 19); sin embargo, otros autores integraron ambas hipótesis con fines prácticos.

Efectivamente, con la finalidad de medir el esfuerzo en el trabajo, Galbraith y Cummings (1967) (como también harían Graen, 1969 o Lawler, 1973), agregaron los dos postulados de Vroom en una sola ecuación e intentaron probar empíricamente la distinción, primero hecha por Vroom y luego por Lawler & Porter (1967), entre resultados de primer nivel (rendimiento) y de segundo nivel (recompensas): es decir, "(a) la probabilidad de que las recompensas dependan del rendimiento, y (b) la probabilidad de que el rendimiento dependa del esfuerzo" (p. 126). Esquemáticamente el modelo se presenta en la Figura 7.

Consecuentemente, el esfuerzo en el trabajo se predijo desde la expectativa de que un determinado nivel de esfuerzo conduciría a un determinado nivel de rendimiento, ponderado por la valencia de ese nivel de desempeño. La valencia de este nivel de rendimiento se determinó luego mediante el examen del grado en que fue instrumental para el logro de resultados de segundo nivel, ponderados a su vez por la valencia o valor de estos resultados para el sujeto. Es decir, aplicaron la formulación " $E(\Sigma IV)$ " para calcular la motivación, en lugar de la propuesta de

Vroom, más simple, “ ΣEV ”. Un resultado de primer nivel sería entonces aquel que se pretende predecir (para Vroom una acción —que concreta en la intensidad del esfuerzo, la elección ocupacional o la satisfacción—) a través de los resultados de segundo nivel esperado.

Figura 7. Modelo de Galbraith y Cummings



(E = expectativa; I = Instrumentalidad; V = Valencia)

Fuente: Mitchell (1982a)

Por tanto, Galbraith y Cummings (1967) definieron los resultados de segundo nivel como los eventos a los que se espera que lleguen los resultados de primer nivel. Si bien hay algunas diferencias en términos de la evolución específica de este modelo, en general, la ecuación es la siguiente (Mitchell, 1982a):

$$W = E\left(\sum_{j=1}^n I_{ij} V_j\right)$$

donde

W = esfuerzo;

E = expectativa de que el esfuerzo conduce al rendimiento;

I_{ij} = instrumentalidad del desempeño para el logro de resultados de segundo nivel;

V_j = valencia de un resultado de segundo nivel;

n = número de resultados de segundo nivel.

Pero, además, estos autores, al igual que House (1971), consideraron que el rendimiento no se podía explicar completamente en términos de recompensas extrínsecas, ya que en ocasiones el desempeño se percibe como un fin en sí mismo; por lo que definieron las recompensas que son una consecuencia natural del comportamiento como recompensas intrínsecas, y juzgaron que las personas que valoran tales recompensas tienen, como señaló Slater (1959), una motivación internalizada, donde el rendimiento de la tarea es importante para el mantenimiento de un autoconcepto positivo para ese individuo; por lo que incorporan aditivamente el valor de estas recompensas a la valencia de los resultados de primer nivel:

$$V_j = f_o(V_o) + f_j \left[\sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] (j = 1 \dots n)$$

donde

V_j = valencia de un resultado j ;

V_o = valencia adquirida a través de la motivación internalizada;

V_k = valencia de un resultado k ;

I_{jk} = percepción de instrumentalidad del resultado j para el logro de un resultado k ;

n = número de resultados de segundo nivel.

Aunque, como se aprecia en la fórmula, los resultados de segundo nivel que configuraron fueron fundamentalmente extrínsecos — $\sum(V_k I_{jk})$ —, como dinero, beneficios complementarios, promoción, apoyo del supervisor y aceptación del grupo; consideraron la importancia de la motivación intrínseca (o) en el rendimiento laboral, al constatar que “algunos empleados a veces intentan hacerlo bien, incluso cuando no reciban recompensas” (p. 240), y supusieron que la valencia total (V_o) adquirida a través de la motivación internalizada era independiente y aditiva a la valencia de las recompensas y penalizaciones mediadas externamente.

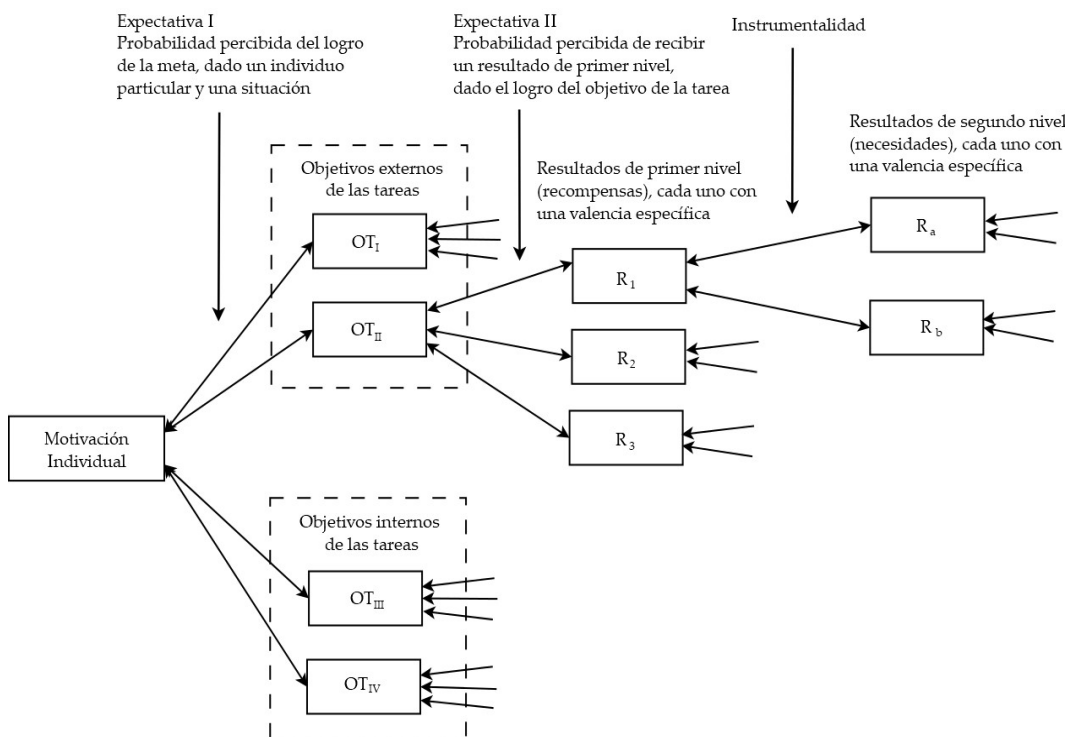
2.3.4. La síntesis de Campbell y colaboradores

La modificación final de este último paradigma, en la que también colaboró Lawler, sería presentada por Campbell et al. (1970) en *Managerial behavior, performance, and effectiveness*¹³⁰. Estos autores, profundizaron en la naturaleza de los objetivos de la tarea (OT) que se considera que el individuo se esfuerza por alcanzar, dividiéndolos en objetivos externos de las tareas, que son establecidos

¹³⁰ *Comportamiento gerencial, desempeño y efectividad.*

por el empleador o el grupo de trabajo (cuotas de producción, límites de tiempo, calidad de los resultados, etc.), y en objetivos internos de las tareas, que el individuo establece para sí mismo en función del propio sistema de valores (lealtad a la organización, actitudes, disposición hacia el trabajo, etc.); y también distinguen de manera más explícita entre resultados (R) de primer y segundo nivel, conforme se presenta en la Figura 8.

Figura 8. Modelo de Campbell y colaboradores



Fuente: Campbell et al. (1970)

En este modelo, a diferencia de Vroom, los resultados de primer nivel se configuran como incentivos dependientes del logro de la meta de la tarea o del conjunto de objetivos de la tarea y, al igual que los objetivos de la tarea, estos resultados de primer nivel, estas recompensas, pueden ser extrínsecas (seguridad laboral, promoción, salario), o intrínsecas, como la satisfacción del ego.

Como en el prototipo de Vroom, los resultados inmediatos de la acción pueden estar asociados a una abundancia de resultados posteriores: las recompensas, situadas ahora en el primer nivel, y mediadas externa o

internamente, pueden ser instrumentales en diversos grados para obtener otros resultados, alimentos, vivienda, bienestar, etc.; y, al igual que en Vroom, la valencia de los resultados de primer nivel dependen del valor de estos resultados de segundo nivel, que satisfacen nuestras necesidades; pero, los autores descomponen la noción de expectativa, como antes hicieran Porter y Lawler (1968), en dos variables diferentes: En primer lugar, juzgan que los individuos pueden tener expectativas con respecto a si realmente lograrán los objetivos de la tarea si se esfuerzan; esto es, hacen un cálculo de la probabilidad de las posibilidades de alcanzar un objetivo particular, dada una situación particular, lo que denominan expectativa esfuerzo-desempeño (en inglés, EP) o Expectativa I (E_I). El principal determinante de la Expectativa I proviene de las percepciones de las propias habilidades en el contexto de lo que se especifique como objetivos de las tareas, y de las diversas dificultades y limitaciones externas que pueden impedir la consecución de estas metas. En segundo lugar, afirman que los individuos poseen expectativas sobre si el logro de estos objetivos (expectativa I) provocará el logro de los resultados de primer nivel, expectativa que denominan desempeño-resultado (en inglés, PO) o Expectativa II (E_{II}).

En otras palabras, forman estimaciones subjetivas de probabilidad o grado en que las recompensas o resultados de primer nivel están supeditadas al logro de los objetivos de las tareas. Vroom no hace distinción conceptual entre estos dos tipos de expectativas; sin embargo, en el entorno organizacional, la diferenciación para estos autores parece bastante necesaria, ya que las recompensas pueden o no estar supeditadas al logro de un objetivo, y el individuo puede o no creer que tiene los medios para alcanzar el objetivo (Campbell et al., 1970).

Por lo tanto, esta representación sintetiza las propuestas Galbraith y Cummings (1967), al integrar las dos hipótesis de Vroom, y de Porter y Lawler (1968), al ampliar conceptualmente las expectativas (ahora I y II), que los primeros no atendieron, pasando conceptualmente de la formulación “E (ΣIV)” al paradigma “ $E_I E_{II}$ (ΣIV)” (Mitchell, 1974).

El modelo ampliado sigue contemplando que la valencia de un resultado de primer nivel es una función de la instrumentalidad de ese resultado para obtener resultados de segundo nivel (la satisfacción de necesidades); pero, la

decisión de un individuo de trabajar en una tarea en particular y gastar una cierta cantidad de esfuerzo en esa dirección es, sin embargo, una función de (a) su estimación sobre la probabilidad de que puede realizar la tarea (Expectativa I), (b) la valoración de la probabilidad de que el logro del objetivo de la tarea será seguido por ciertos resultados o recompensas de primer nivel (Expectativa II), y (c) la valencia de estos resultados de primer nivel, calculada según la función descrita anteriormente (Lawler & Suttle, 1973).

Además, estos autores también señalan la importancia de la distinción entre incentivos y recompensas intrínsecas y extrínsecas, que consideran aditivas, por lo que la motivación es una función de la valencia intrínseca más la extrínseca (Ryan & Deci, 2017), y advierten que si las recompensas intrínsecas tienen una valencia muy baja o incluso negativa (por ejemplo, debido a sensaciones de aburrimiento extremo) y las recompensas extrínsecas, como una gran cantidad de dinero, tienen una valencia muy alta, podría derivarse una situación de fuerte estrés, a consecuencia de resultados que tienen valencias conflictivas (Campbell et al., 1970). Otras situaciones de conflicto laboral que señalan podrían deberse a valencias altamente positivas para los resultados y bajas evaluaciones de las expectativas de tipo I, es decir, cuando el individuo no cree que realmente pueda hacer el trabajo, reconociendo aquí la importancia que Bandura otorga a la percepción de autoeficacia.

En resumen, la propuesta de Campbell y colaboradores, al hacer una expresa distinción entre la expectativa de que el esfuerzo llevará al desempeño exitoso de una acción conductual (expectativa de esfuerzo-desempeño —EP—), y la expectativa de que esta acción produzca un resultado (expectativa de desempeño-resultado,—PO—), añade una nueva variable al modelo de Vroom, definiendo la motivación como la probabilidad percibida de que el esfuerzo hacia un objetivo conductual o de tarea acarree el logro exitoso de ese objetivo (Expectativa I), la probabilidad de que el logro exitoso del objetivo de comportamiento procure la obtención de resultados o recompensas de primer nivel, salario, promoción, disfrute, etc., (Expectativa II), y la instrumentalidad (I) y la valencia (V) de estos primeros resultados, intrínsecos y extrínsecos, calculada en función del valor que se les otorga para satisfacer necesidades, o resultados de segundo nivel, como alimento, vivienda, satisfacción del ego, etc.

III. MODELO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el modelo de investigación y las hipótesis que se proponen.

Apoyándonos fundamentalmente en la teoría de Vroom (1964), el modelo que se ha diseñado es, en primer lugar, básicamente ahistórico o episódico en su forma, supone que “las elecciones hechas por una persona entre cursos de acción alternativos están relacionadas con eventos psicológicos que ocurren contemporáneamente [simultáneamente] con el comportamiento” (p. 14). En otras palabras, la conducta de las personas resulta de elecciones conscientes entre alternativas, y estas elecciones (comportamientos) están sistemáticamente relacionadas con procesos psicológicos, que, en general, pretenden maximizar el placer y minimizar el dolor.

En segundo lugar, establece una relación entre la motivación, entendida como fuerza, con los tres componentes del arquetipo original de Vroom, integrando las dos proposiciones que formula, como plantean las propuestas de Galbraith y Cummings (1967) y de Campbell et al. (1970).

Y, en tercer lugar, considera otras variables relevantes atendiendo a la diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca, como ofrecen por primera vez Porter y Lawler (1968).

En los dos apartados siguientes se plantea el modelo de investigación con el que se ha desarrollado el estudio empírico y se muestran los criterios sobre los que se construye.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

El prototipo que se exhibe a continuación aplica una teoría de las llamadas de proceso de motivación, fundada en la expectativa cognitiva. En lugar de explicar “por qué” se motiva un empleado, estas teorías pretenden definir “cómo” se produce la motivación; son construcciones que sirven para establecer si los individuos estarán motivados para realizar una concreta actividad y

mantener un cierto nivel de productividad: buscan describir y comprender cómo se dirige, energiza, sostiene o detiene el comportamiento.

Si bien existen varias formulaciones que atienden al proceso de la motivación, la teoría de la expectativa, especialmente en la presentación de Vroom, es una de las más respetadas entre los psicólogos industriales y organizacionales, lo que ha determinado que se encuentre en el origen de la mayoría de los modelos contemporáneos de motivación (Beckmann & Heckhausen, 2018a), y sea considerada como el paradigma de las teorías centradas en la elección cognitiva y la motivación del logro (Eccles & Wigfield, 2002; Kanfer, 1990).

Efectivamente, a diferencia de otras teorías de procesos, como la teoría de la equidad, que no permite su puesta en práctica en el trabajo por la vaguedad con que se describe la multitud de formas en que un trabajador puede resolver una situación de inequidad (E. A. Locke, 1975), la teoría de la expectativa de Vroom fue vista por muchos psicólogos influyentes, y particularmente por Campbell et al. (1970), como una propuesta con un mayor poder predictivo y explicativo del desempeño en entornos de trabajo que otras teorías, fijando de inmediato la atención de los psicólogos industriales y organizacionales (Latham, 2007).

Pero la versatilidad de esta teoría también ha facilitado una infinidad de aplicaciones para predecir resultados, no sólo en el campo del trabajo. Entre las más recientes, se halla el modelo de Vansteenkiste, Lens, Witte y Feather (2005), que la utilizan, entre desempleados belgas, para examinar la relación entre la esperanza de encontrar empleo y el bienestar psicológico; Gyurko (2011) la aplica para predecir los factores que contribuyen al éxito en los estudios universitarios de enfermería en EE.UU.; Liao, Liu y Pi (2011) la aprovechan para construir un marco conceptual e identificar las variables clave que motivan a los bloggers a crear y mantener un Weblog en Taiwán; Gorges y Kandler (2012), haciendo uso de ecuaciones estructurales, examinan el acierto de la teoría de la expectativa para justificar la motivación de aprendizaje entre adultos en Alemania; Kiatkawsin y Han (2017) la aprovechan para comprender la formación de conductas respetuosas con el medio ambiente en Corea del Sur; Kosovich, Flake y Hulleman (2017), Penk y Schipolowski (2015) y Wu y Fan (2017) exploran las relaciones entre la motivación de logro de los estudiantes universitarios y la

teoría de la expectativa; y el trabajo de Chopra (2019) señala que la teoría de la expectativa de Vroom puede explicar la motivación de los consumidores jóvenes para usar herramientas de inteligencia artificial en la India.

En el ámbito del trabajo, la teoría de la expectativa, con su atractiva parsimonia, se sigue proponiendo como base para describir y predecir una amplia variedad de variables, lo que hace que continúe siendo una teoría popular y ampliamente utilizada para diagnosticar y resolver problemas de motivación en las organizaciones (Ivancevich, 1976; Grant & Shin, 2011; Regis, Falk, & Dias, 2008).

Entre los modelos más modernos, Fudge y Schlacter (1999) presentaron la teoría de la expectativa de Vroom para crear una cultura en la que se fomente y recompense el comportamiento ético; Y. Chen, Gupta y Hoshower (2006) recurren a esta teoría para predecir el impacto que la ocupación de una plaza fija (en inglés, *tenure*) tiene en la productividad investigadora de los profesores titulares en la educación superior en EE.UU.; Kominis y Emmanuel (2007) desarrollaron una versión extendida del arquetipo tradicional de expectativa para conceptualizar el proceso de motivación en el nivel de la gerencia media en Gran Bretaña; Meifan (2010) reivindica la importancia de la teoría de la expectativa de Victor Vroom, y se sirve de la expectativa para proponer una nueva metodología con el fin de motivar al personal de las empresas modernas; Estes y Polnick (2012) y Ramli y Jusoh (2015) la vuelven a seleccionar como herramienta para predecir la productividad de la investigación de los profesores en la Universidad; Yeheyis, Reza, Hewage, Ruwanpura y Sadiq (2016) la eligen para medir la motivación de los trabajadores de la construcción en EE.UU.; Harris, Murphy, DiPietro y Line (2017) la aplican para explorar las motivaciones de los manipuladores de alimentos en restaurantes de EE.UU. para cumplir con las normas de seguridad alimentaria; y, en nuestro país, Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo (2017) la aprovechan para medir el autoempleo en época de crisis y confirmar la suposición de que la expectativa, la instrumentalidad y la valencia mejoran también la motivación para la iniciativa empresarial.

Ello porque se considera que la teoría de la expectativa de Vroom proporciona un marco general para interpretar y evaluar el comportamiento en entornos organizativos reales (Lawler & Suttle, 1973; Pinder, 1987), lo que ha

generado una investigación considerable que los primeros estudios empíricos, en general, apoyaron (Mitchell, 1979).

Sin embargo, también se observaron muchos problemas metodológicos y conceptuales desde su aparición (Campbell & Pritchard, 1976; E. A. Locke, 1975), que pusieron en duda, entre otros, las definiciones operativas de sus variables, su medición, y el acierto de la naturaleza multiplicativa de sus componentes, o cuestionaron que la toma de decisiones que predica fuera estrictamente racional (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Behling & Starke, 1973; Connolly, 1976; Heneman & Schwab, 1972; Staw, 1984), por lo que se puede argumentar que, a pesar de los numerosos estudios realizados, se sabe muy poco sobre su validez (Pinder, 1987), debido a los numerosos fallos que presenta la investigación (H. J. Arnold, 1981; Pinder, 1977).

En efecto, Mitchell (1974), poco después de la aparición de la teoría, ya sugirió que la validez de constructo de los componentes de la teoría de la expectativa era poco comprendida ya que representaba “un intento de utilizar construcciones no observables como causales” (p. 1075), por lo que, antes de rechazar la formulación de Vroom —afirmó—, deberíamos probarla correctamente. En este sentido, 25 años después, Donovan (2001) también señaló que, aunque algunas investigaciones pudieran relativizar su utilidad, la poca investigación realizada correctamente (entre ella, Matsui, Kagawa, Nagamatsu, & Ohtsuka, 1977; Nebeker & Mitchell, 1974; Parker & Dyer, 1976) aún le brindaba un fuerte apoyo como predictora de intenciones y esfuerzo, por lo que también incidió en la necesidad e importancia de efectuar nuevas pruebas, metodológicamente sólidas, a pesar de la larga trayectoria de investigación acumulada.

Por lo que se refiere a operacionalización de los componentes de la teoría, esta medición se puede realizar indagando en las actitudes (considerando la probabilidad del comportamiento) o por observación directa del comportamiento, atendiendo al resultado (como en Dachler & Mobley, 1973).

En la forma de mensurar la expectativa parece haber el mayor acuerdo, considerándola habitualmente como una probabilidad (Mitchell, 1982a); Schwab, Olian-Gottlieb y Heneman (1979) han demostrado empíricamente que cuando la

valencia se mide como deseable (o probable) se controla más la variación, y Connolly (1976) señaló que, aunque los vínculos entre resultado-resultado pueden evaluarse de muchas maneras, la instrumentalidad se medirá mejor cuando se contemple como una probabilidad subjetiva.

En cuanto a la excesiva racionalidad de la que parece que parte el modelo, Schwab et al. (1979) examinaron la relación entre el modelo y dos variables independientes: esfuerzo y rendimiento, en 32 estudios, confirmando la sospecha de que la teoría de la expectativa "sobreintelectualiza" los procesos cognitivos que las personas atraviesan cuando eligen entre acciones alternativas. En respuesta a esta preocupación, Beach (1990) argumentó que la mayoría de las decisiones de elección de objetivos implican mecanismos subconscientes que se centran en la identificación de cursos de acción razonablemente apropiados, y que los protocolos de decisión descritos por la teoría de la expectativa solo ocurren si estos procesos de toma de decisiones de "acción rápida" fallan: por tanto, los individuos pueden evaluar la expectativa, la valencia y la instrumentalidad de una manera menos deliberada, consciente o sistemática de lo que propuso originalmente Vroom¹³¹.

Y, finalmente, para abordar el acierto de la naturaleza multiplicativa, Mitchell (1974) revisó ocho artículos en los que tanto la valencia, la instrumentalidad y la expectativa individualmente considerados, como sus productos, se correlacionaron con el criterio. La conclusión de Mitchell fue que

¹³¹ En el mismo sentido, Herbert Simon (1916-2001) criticó la tradicional visión de la teoría económica que postulaba un "hombre económico" y racional, que se supone que tiene un sistema de preferencias bien organizado y estable, y la habilidad para calcular, para cursos de acción alternativos, el nivel más alto posible de utilidad en su escala de preferencias. Sin embargo, como sucede con la teoría de Vroom:

La paradoja se desvanece, y los contornos de la teoría comienzan a surgir cuando sustituimos al "hombre económico" o al "hombre administrativo", por un organismo de elección de conocimientos y de habilidad limitados. Las simplificaciones de este organismo en el mundo real para propósitos de elección introducen discrepancias entre el modelo simplificado y la realidad; y estas discrepancias, a su vez, sirven para explicar muchos de los fenómenos del comportamiento organizacional. (Simon, 1955, p. 114)

los instrumentos por sí solos hicieron un buen trabajo al predecir la satisfacción y el esfuerzo. Por el contrario, Ajzen y Fishbein (2008) o H. J. Arnold (1981) creen en la fortaleza de la combinación multiplicativa de las creencias para la evaluación de resultados en el modelo de la expectativa.

Según Grant y Shin (2011), la explicación a las críticas encontradas al paradigma multiplicativo se encuentra en el fondo de la teoría, que pretende dar cuenta de decisiones que se toman dentro de la persona (“dentro de los sujetos”); decisiones sobre dónde y cómo invertir tiempo y energía —en lugar de medir las diferencias en la motivación entre los empleados (“entre sujetos”), como hicieron muchos de los primeros estudios de esta teoría (Hackman & Porter, 1968; Lawler & Porter, 1967; Mitchell & Albright, 1972; Pritchard & Sanders, 1973)—; ya que la teoría de la expectativa especifica cómo un sólo individuo “elige” entre varios cursos de acción; esto significa que una prueba adecuada debe involucrar una situación en la que existan al menos dos cursos de acción alternativos, lo que requiere que el investigador evalúe el grado en que cada nivel de esfuerzo conduce a un conjunto de resultados; por lo que, para aplicar correctamente un modelo multiplicativo, deben generarse puntajes precisos de valor esperado para cada resultado de un nivel de esfuerzo, considerando la alternativa de esfuerzo que acumule el valor más alto de resultados la actuación prevista, lo que obliga a hacer a cada sujeto muchas más preguntas y exige mucha más exactitud.

Aunque varios de los estudios iniciales (Kopelman, 1977; Muchinsky, 1977; Oldham, 1976) apoyaron que el enfoque “dentro de los sujetos” era mejor para predecir el rendimiento (Mitchell, 1979), y algunos investigadores defendieron el abandono total de la versión “entre sujetos” (Wolf & Connolly, 1981), su aplicación en el “mundo real”, como ya advirtieron Hackman y Porter (1968), es problemática.

Efectivamente, Wanous, Keon y Latack (1983), examinaron 26 estudios “dentro de sujetos” con la intención de probar la suposición multiplicativa de la teoría de la esperanza, concluyendo que este paradigma resulta apropiado cuando se aplica a la elección ocupacional, y no sirve de igual forma para explicar el desempeño, por tres motivos: a) porque en la elección ocupacional el individuo posee un mayor control sobre la actuación del que tiene en el desempeño, donde existen factores que escapan a su control b) porque, a nivel operativo, si se estudia el desempeño se debe pedir a los sujetos que discriminen

niveles de esfuerzo (por ejemplo, “alto”, “medio” o “bajo”), lo que equivale a transformar una variable naturalmente continua en una variable artificialmente discreta, de difícil comprensión y medida, y c) porque el criterio, salvo que se trate de elección ocupacional, es menos confiable, porque es muy difícil verificar en la realidad el desempeño o la fuerza de la motivación pronosticada.

En el último análisis metaanalítico importante de esta teoría, Van Eerde y Thierry (1996) observaron las correlaciones de 77 estudios sobre los componentes originales de Vroom (1964) —valencia, instrumentalidad y expectativa—, así como la fuerza motivacional (según el modelo multiplicativo), en cinco criterios relacionados con el trabajo: rendimiento, esfuerzo, intención, preferencia y elección. También consideraron dos moderadores discutidos previamente en la literatura: tipo de diseño (dentro de los sujetos/entre sujetos) y la medición de los constructos (por actitudes o por observación del comportamiento).

Tres hallazgos de este metaanálisis son los más significativos: en primer lugar, que los modelos multiplicativos no produjeron tamaños de efectos más altos que los análisis independientes de los componentes; en segundo lugar, que las variables de criterio que miden actitudes (como la intención o la preferencia) estaban más fuertemente relacionadas en el modelo que las variables de comportamiento (como el desempeño, el esfuerzo o la elección); y, finalmente, que en el examen del esfuerzo o la preferencia, las correlaciones para los estudios que utilizaron diseños dentro de los sujetos fueron mayores que para los que usaron diseños entre sujetos, coincidiendo con las revisiones de Mitchell (1974) o de Wanous, Keon y Latack (1983) (Ambrose & Kulik, 1999).

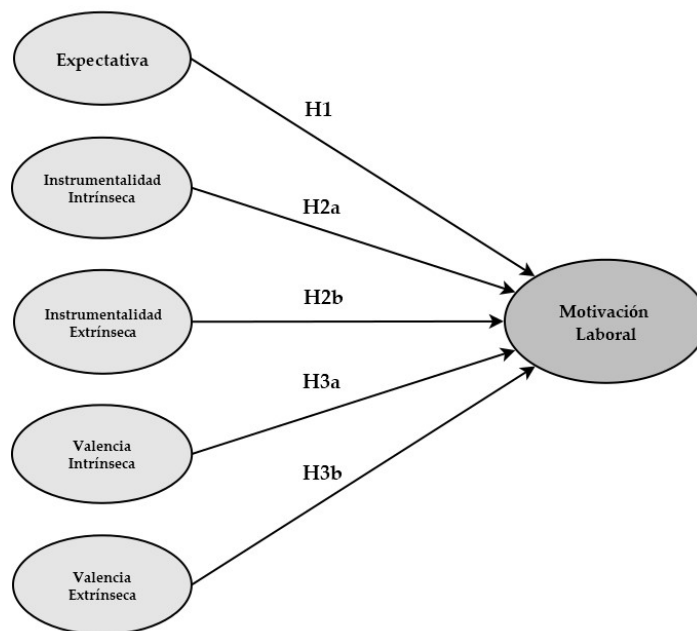
Por tanto, cuando se trata de realizar un estudio “entre sujetos”, como en nuestro caso, el uso de una correlación simple entre las variables independientes y la variable dependiente puede ser parte del problema (M. G. Evans, 1991; Schmidt, 1973; Schmidt & Wilson, 1975); no hay que olvidar que todos estos criterios están relacionados con la cognición y no con las acciones, por lo que “la correspondencia entre las actitudes expresadas y el comportamiento posterior es un tema central” (Gollwitzer, 1993, p. 141).

Esta investigación propone, en la línea de los trabajos de Ilgen, Nebeker y Pritchard (1981) o de Pecotich y Churchill (1981), una definición operativa de los

componentes básicos de la teoría (expectativa, instrumentalidad y valencia) que permita realizar un estudio “entre sujetos”. Para ello, en lugar de usar la probabilidad aplicada a un modelo multiplicativo, con el propósito de medir la elección, el esfuerzo o la persistencia entre alternativas, como en la mayoría de los estudios previos, que siguen la tradición de las teorías de expectativa, y asumen que cuanto mayor sea el producto de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia, más fuerte será la motivación emergente o la tendencia de acción; se examina la validez de los componentes de la teoría de Vroom (1964) por separado, con el objetivo de medir intenciones o preferencias (actitudes, en lugar de comportamientos), utilizando el modelado de ecuaciones estructurales.

Por tanto, conforme se representa gráficamente en la Figura 9, el modelo de investigación no mide la fuerza de la motivación de los sujetos, sino que predice la relación positiva entre cinco variables que describen el proceso, consideradas individualmente, y seleccionadas en base a los modelos fundados en la VIE que se analizaron en el apartado 2.3. precedente, permitiendo, y esta es la aportación más reseñable, examinar también la contribución relativa de sus componentes intrínsecos y extrínsecos.

Figura 9. Modelo de investigación



Fuente: adaptado de Chiang y Jang (2008)

Se han encontrado cuatro artículos que desarrollan la misma metodología: Chiang y Jang (2008), Ghoddousi, Bahrami, Chileshe y Hosseini (2014), Davidescu y Eid (2017), y Beiu y Davidescu (2018).

Chiang y Jang (2008) son los primeros autores que emplean el modelo de Vroom con cinco factores para examinar la motivación de 289 empleados pertenecientes al sector hotelero de EE.UU. Los hallazgos de su estudio, haciendo uso del modelado de ecuaciones estructurales (SEM) con LISREL 8.54, en general, respaldaron su validez; sólo la instrumentalidad extrínseca tuvo un efecto negativo sobre la motivación. Este resultado inesperado —señalan los autores— puede explicarse como una consecuencia del “efecto supresor” de esta variable sobre la motivación intrínseca; una variable supresora se define como aquella que aumenta la validez predictiva de otra variable, o conjunto de variables (Conger, 1974).

El estudio de Ghoddousi et al. (2014) se basó en datos obtenidos de 194 trabajadores de la construcción en Irán. Con este fin, se implementó un enfoque de modelo de ecuación estructural (SEM), basado en la técnica de análisis factorial confirmatorio (CFA). Los cinco indicadores fueron capaces de mapear el proceso de motivación de los trabajadores, sugiriendo que los criterios intrínsecos eran más efectivos que los extrínsecos.

Davidescu y Eid (2017) pretendieron demostrar la validez de la teoría de la expectativa de Vroom modificada utilizando datos de 325 médicos y enfermeras de seis hospitales públicos y privados de Jordania. El objetivo del estudio también consistió en contrastar la hipótesis de que cada componente del modelo tiene un efecto positivo en la motivación de los empleados. Para ello, en lugar de recurrir a SEM, aplicaron un modelo de regresión y analizaron la varianza (o ANOVA) en cada criterio. Los resultados mostraron que, de los cinco componentes, tres de ellos explican mejor el proceso de motivación de los empleados de un hospital: la expectativa, la instrumentalidad extrínseca y la valencia intrínseca.

El estudio más reciente que ensaya este formato se debe a Beiu y Davidescu (2018), y, aunque tampoco hacen uso de la misma metodología —en lugar de recurrir a PLS-SEM, aplican un análisis de regresión y examinan

la varianza con las pruebas no paramétricas de Kurskal-Wallis y Mann-Whitney—, destaca por involucrar a una muestra de 301 empleados rumanos de diferentes empresas y sectores de actividad, que resulta representativa a nivel nacional. Los resultados de su estudio hacen patente, igualmente, que, de los cinco componentes del modelo, tres de ellos satisfacen mejor el proceso de motivación de los trabajadores: la expectativa, la instrumentalidad extrínseca y la valencia intrínseca. Por el contrario, la instrumentalidad intrínseca y la valencia extrínseca no tienen ningún impacto estadístico en el nivel general de motivación. Asimismo, presentan interesantes conclusiones relacionadas con las características sociolaborales de la muestra, como el desarrollo regional, el tamaño de la empresa, el sector de la actividad, el salario o el estatus profesional.

A continuación, se presentan los componentes del modelo, la expectativa (EXP), la instrumentalidad intrínseca (INI), la instrumentalidad extrínseca (INE), la valencia intrínseca (VAI), la valencia extrínseca (VAE) y la motivación laboral (MOT).

3.2. COMPONENTES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Expectativa

Una expectativa es una anticipación imaginaria de sucesos futuros. Es una noción que se esboza por primera vez en lo que Tolman llamó “aprendizaje latente”, un conocimiento adquirido sobre las relaciones entre los medios y los fines según el cual los organismos son capaces elaborar mapas cognitivos, por lo que tienen la tendencia a enfrentar el futuro con base a conductas ya experimentadas (Tolman, 1932).

Atkinson (1957), pocos años después, indagando en la necesidad de logro, conceptualiza la expectativa como “una anticipación cognitiva, generalmente provocada por señales en una situación, de que la ejecución de algún acto será seguida por una consecuencia particular” (p. 360); y, posteriormente, Bolles (1972) concreta aún más el concepto, distinguiendo dos tipos de expectativas:

1. Expectativas del tipo *estímulo-consecuencia*, que relacionan eventos externos y sus consecuencias, y que consisten simplemente en la anticipación de un estado objetivo específico, independiente del comportamiento del organismo, como ocurre en el condicionamiento clásico de Pavlov (1927), donde una señal precede a la presentación de los alimentos al animal (el sonido de un metrónomo).
2. Expectativas del tipo de *acción-consecuencia*, que relacionan las propias acciones y sus resultados, y conllevan la necesidad de una actuación por parte del organismo. Es esta última tipología de expectativa la que se ha adoptado en el modelo.

Las expectativas, así conceptualizadas, como el resto de los constructos que componen el prototipo, no son directamente observables, y deben ser inferidas, por lo que representan construcciones hipotéticas, que pueden diferenciarse en función de la cantidad de tiempo o el número de secuencias de comportamiento que abarcan (Beckmann & Heckhausen, 2018a).

Una expectativa, por tanto, puede definirse como la creencia de un sujeto sobre la probabilidad de que un acto en particular vaya seguido por un resultado particular. Por tanto, se supone que los juicios de expectativa estarán moldeados por las influencias de la situación (dificultad percibida de la meta, medios de los que se dispone, etc.) y las características de la persona (las percepciones de la capacidad o autoeficacia, las atribuciones causales en las experiencias de éxitos o fracasos en tareas similares, etc.) (Diefendorff & Chandler, 2011), conceptos que se han examinado ampliamente a lo largo del marco teórico (véanse Bandura, Atkinson, Heider, etc.)

Aunque, como se ha descrito en un apartado anterior, originariamente Porter y Lawler (1968) (y también Arvey y Mussio, 1973) distinguieron dos tipos de expectativas relevantes en la motivación laboral: expectativa de que el esfuerzo llevará al desempeño exitoso de una acción conductual (expectativa de esfuerzo-desempeño —EP—), y expectativa de que esta acción produzca un resultado (expectativa de desempeño-resultado,—PO—); en nuestra construcción, la expectativa se ha configurado tal y como la concibió originalmente Vroom (1964), para el cual, “cada vez que un individuo elige entre

alternativas que implican resultados inciertos, parece claro que su comportamiento se ve afectado no solo por sus preferencias entre estos resultados, sino también por el grado en que cree que estos resultados son probables" (p. 17), y se puede describir en términos de su fuerza. La fuerza máxima está indicada por la certeza subjetiva de que el acto será seguido por un determinado resultado de desempeño, mientras que la fuerza mínima procede de la certeza subjetiva de que el acto no será seguido de tal resultado.

Los ítems incluidos en la encuesta que sirve para ensayar el modelo, fueron extraídos de Porter y Lawler (1968) y de Arvey y Mussio (1973). En consecuencia, los cuatro ítems seleccionados indagan en la expectativa de si el esfuerzo en el trabajo ("Si me esfuerzo más en mi trabajo..."¹³²) tendrá como resultado un mejor rendimiento ("mi rendimiento mejorará significativamente", "conseguiré más logros", "aumentaré mi productividad" o "seré considerado como un empleado efectivo").

Por ello, se presenta la siguiente hipótesis:

H1: la expectativa tiene un impacto positivo en la motivación laboral.

3.2.2. Instrumentalidad

Muchos estudios en psicología, en una variedad de áreas, han propuesto que el comportamiento puede predecirse a partir del conocimiento de la probabilidad de que este conduzca a diversos resultados y la evaluación de estos resultados. Estas teorías se distinguen, por tanto, por la hipótesis de que la actuación de un individuo está en parte determinada por (a) sus expectativas de que el comportamiento dará lugar a varios resultados y (b) la evaluación de estos resultados.

Inicialmente, tanto Lewin (1935), como Tolman (1932), enfatizaron el vínculo entre la actuación y los resultados percibidos (Mitchell & Biglan, 1971). Posteriormente, Peak (1955), avanzando un paso más, introdujo el concepto de instrumentalidad en el estudio de la motivación, para describir la expectativa de que ese resultado, consecuencia de la acción, conlleve una recompensa separable

¹³² Véase el apartado I de los cuestionarios 1. y 2. presentados en los ANEXOS.

(Beckmann & Heckhausen, 2018a). La instrumentalidad, así definida, se refiere a la relación entre el resultado directo de una acción y los efectos indirectos asociados posteriores.

La visión de Peak fue adoptada por primera vez por los psicólogos industriales Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), que postularon que la productividad laboral dependía de la medida en que los trabajadores veían su rendimiento como un medio para alcanzar metas personales importantes. En un experimento con 621 trabajadores de una fábrica, demostraron que el mejor desempeño, medido en cuotas de producción, procedía de aquellos trabajadores para quienes estas metas personales tenían una mayor importancia (es decir, mayor valencia). Este enfoque fue recogido por Vroom que lo expandió para formalizar su teoría (véase Vroom, 1964, p. 259).

Por tanto, la instrumentalidad representa la creencia de que un determinado resultado, como el rendimiento exitoso, provocará otros resultados posteriores o de segundo nivel (Colquitt et al., 2015). Decimos que algo es “instrumental” cuando nos ayuda a lograr otra cosa. Mientras que la expectativa representa la relación entre el esfuerzo y el rendimiento (comportamiento-resultado), la instrumentalidad se refiere a la relación que existe entre ese desempeño y los resultados que se obtienen del trabajo (resultado-resultado). En la teoría de Vroom, el juicio de expectativa de una persona se multiplica por un compuesto de los juicios combinados de valencia e instrumentalidad para derivar una fuerza motivacional general para un curso de acción. Si cualquiera de los tres juicios es cero, entonces no se cree que exista motivación (Diefendorff & Chandler, 2011).

Aunque es posible relacionar directamente el desempeño con los resultados de segundo nivel (salario, promoción), prescindiendo de la instrumentalidad, lo que equivale a la formulación tradicional $F = E \times V_{\text{Resultado de 2º nivel}}$, (véanse Lawler, 1968; Porter & Lawler, 1968); también hay ventajas al considerar la medida (Chiang & Jang, 2008; Schmitt & Son, 1981). El uso de esta variable posibilita también evaluar el valor que el trabajador otorga al desempeño, como un resultado de primer nivel, y ha permitido que algunos, como Butler y Cantrell (1989), midan la fuerza motivacional como consecuencia de la expresión

instrumentalidad x valencia, sin considerar la expectativa. Según esta última formulación, la acción se configura como un medio para obtener recompensas.

Por otra parte, el número y la tipología de resultados perseguidos por los sujetos con su desempeño, consecuencia de la satisfacción de sus necesidades o motivos, está abierto a la especulación teórica, variando ampliamente de un autor a otro (véanse, por ejemplo, Alderfer, 1969; Maslow, 1943; McClelland, 1985); desde este aspecto, es también especialmente relevante la distinción entre motivos intrínsecos y extrínsecos. La motivación intrínseca, tal y como ha quedado definida en el marco teórico, involucra a las personas que realizan una actividad porque les resulta interesante; sería instrumental para obtener una satisfacción espontánea, derivada de la actividad misma (Deci, 1975). La motivación extrínseca, por el contrario, requiere una instrumentalidad entre la actividad y alguna consecuencia separable, por lo que la satisfacción no proviene de la propia actividad, sino de las consecuencias extrínsecas a las que conduce el desarrollo de esa actividad (Ryan & Deci, 2000a).

Vroom (1964) sugirió que no todos los resultados pertenecían a su modelo, reservando el instrumento para aquellos que resultaran básicamente extrínsecos (como el salario o la promoción). Aunque algunos investigadores han observado esta advertencia (por ejemplo, Butler & Cantrell, 1989), otros muchos —además de los estudiados en el apartado 2.3., Porter y Lawler (1968), Galbraith y Cummings (1967) y Campbell et al. (1970)— no lo han hecho (R. E. Kopelman & Thompson, 1976; Shiflett & Cohen, 1982; Turney & Cohen, 1976). Según Parker y Dyer (1976) y Mitchell (1982a), lo conveniente es excluir por completo los resultados intrínsecos de las pruebas del modelo, o examinar los efectos de los factores intrínsecos y extrínsecos por separado, como proponen también otros estudios previos como Mitchell (1974) o Wahba y House (1974).

Graen (1969) y Mitchell y Albright (1972), también hicieron hincapié en la importancia de la distinción entre motivación laboral intrínseca y extrínseca, que Vroom no contempla. Si bien hay cierto apoyo a las predicciones generales de esta propuesta modificada de la teoría de Vroom (Hackman & Porter, 1968; Lawler & Porter, 1967), ya que Lawler y Suttle (1973) encontraron que los sujetos distinguen entre las expectativas que implican resultados intrínsecos y extrínsecamente gratificantes, y que las expectativas de recompensas intrínsecas

se correlacionan más con el rendimiento, se ha prestado menos atención a la utilidad de estudiar los componentes por separado (Chiang & Jang, 2008).

Siguiendo este último criterio, se extrajeron ocho ítems de instrumentalidad de la literatura, para vincular la mejora del rendimiento (en este instrumento “Si mi rendimiento mejora obtendré...”¹³³), con los resultados indirectos de ese buen desempeño: cuatro ítems para resultados extrínsecos, consecuencia de la instrumentalidad extrínseca (“buen sueldo”, “complementos salariales”, “aumento salarial” y “promoción”), y los cuatro restantes para resultados intrínsecos, vinculados a una instrumentalidad intrínseca (“responsabilidades”, “nuevos retos”, “logros” y “satisfacción”), obtenidos de Lawler y Porter (1967), Matsui y Ohtsuka (1978), y Reinharth y Wahba (1975).

En base a lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

H2a: la instrumentalidad intrínseca tiene un efecto positivo en la motivación laboral.

H2b: la instrumentalidad extrínseca tiene un efecto positivo en la motivación laboral.

3.2.3. Valencia

Para Lewin (1935, 1936), la acción humana tiene lugar en el interior de un espacio vital, un entorno interno y externo o campo psicológico, que contiene ciertos objetos y propósitos que lo atraen o repelen —en sus propias palabras, “una valencia se corresponde con un campo de fuerza (...) Se pueden distinguir valencias positivas y negativas” (Lewin, 1936, p. 218)—, la fuerza psicológica de estos propósitos y objetos depende tanto de su distancia psicológica (en tiempo o espacio) como de la valencia (o valor positivo o negativo) que el sujeto otorga al incentivo que conllevan. La valencia, por tanto, se refiere a la satisfacción anticipada asociada con un resultado, y se distingue del valor del resultado, la satisfacción real resultante del logro del resultado. Aunque Lewin no considera el poder del incentivo, el poder de atracción de los resultados que se pretenden alcanzar, y sólo admite que hay valencia cuando existe una necesidad en el

¹³³ Véanse los apartados II y III de los cuestionarios que se adjuntan como ANEXOS.

individuo, su formulación es la antecesora directa de la teoría de la expectativa (Beckmann & Heckhausen, 2018a).

Vroom usa el término valencia para referirse a las orientaciones afectivas (emocionales) que las personas tienen con respecto a determinados resultados. Aunque este modelo, como se ha visto, puede usarse para predecir la valencia de cualquier resultado perseguido (no sólo en el ámbito laboral), se ha aplicado con mayor frecuencia, tal y como lo planteó Vroom, a la predicción de la preferencia ocupacional, la satisfacción laboral y, como en esta tesis se pretende, el desempeño en el trabajo (Mitchell, 1982a).

Según se ha examinado en el apartado 2.3.3., para Galbraith y Cummings (1967) toda la variación en la valencia de un incentivo no encuentra su explicación en el logro de objetivos externos. Estos investigadores ya observaron que algunos resultados tienen un incentivo para el sujeto y se buscan como fines en sí mismos, y supusieron que eran relevantes para el mantenimiento de la identidad del individuo; pero, especialmente, que la valencia adquirida a través de la motivación intrínseca era independiente de la valencia de las recompensas (o penalizaciones) mediadas extrínsecamente.

Ello porque el desempeño de una actividad por un individuo puede tener incentivos positivos o negativos y, cuando los incentivos son positivos, se puede participar en una tarea únicamente por el placer de disfrutarla (Rheinberg, 2018). Siguiendo esta hipótesis, para la valencia, para medir el valor para el individuo de los resultados que espera obtener de su rendimiento, de la fuerza del incentivo para lograrlos, se utilizaron 10 ítems agrupados alrededor de la finalidad perseguida con el buen desempeño (en este instrumento, preguntando por el acierto de la afirmación “Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo...”¹³⁴): cinco para valencia extrínseca (“buen sueldo”, “complementos salariales”, “aumentos de sueldo”, “trabajo interesante” y “promoción”) y cinco para valencia intrínseca (“mayor responsabilidad”, “nuevos retos”, “desarrollar mis capacidades”, “sentir que alcanzo logros” y “desarrollarme personalmente”), procedentes de Galbraith y Cummings (1967) y de Mitchell y Albright (1972).

¹³⁴ Véanse los apartados IV y V de los cuestionarios presentados en los ANEXOS.

En consecuencia, se presentan las siguientes hipótesis:

H3a: la valencia intrínseca tiene un efecto positivo en la motivación laboral.

H3b: la valencia extrínseca tiene un efecto positivo en la motivación laboral.

3.2.4. Motivación laboral

La motivación laboral se ha definido como el proceso psicológico que determina cómo el esfuerzo personal y los recursos se asignan a las acciones relacionadas con el trabajo (Kanfer, 2008a), por lo que, si existe motivación (“Si estoy muy motivado...”, en este instrumento¹³⁵), esta debería correlacionarse positivamente con la actuación resultante: con el desempeño; por ello, el último bloque de la encuesta examina si los sujetos reconocen la importancia de la motivación y consideran que afectará positivamente a la manera en que cumplen con sus funciones, actividades u obligaciones.

La relación entre acción y motivación ha sido expuesta con amplitud en el marco teórico, y sigue siendo un tema de actualidad recurrentemente investigado (véase, por ejemplo, J. Heckhausen & Heckhausen, 2018). Nadie cuestiona la función medular de la motivación para moldear el comportamiento y, en concreto, para influir en el desempeño laboral en las organizaciones (Ivancevich et al., 2006), por eso, en opinión de Donovan (2001), la introducción de los modelos de expectativa en la motivación laboral a mediados de la década de 1960 impulsó un crecimiento en la popularidad de los sistemas organizacionales que buscaban mejorar la motivación de los trabajadores, al asociar altos niveles de desempeño con resultados valiosos para los trabajadores, que podían ser mediados externamente por la gerencia (por ejemplo, a través de la implantación de políticas retributivas o de promoción).

Dicho interés persiste hoy en día, y reconoce también la importancia de los motivos intrínsecos (M. Gagné & Deci, 2005). De hecho, numerosos estudios de campo han relacionado la motivación intrínseca con un mejor desempeño en el trabajo (véanse, por ejemplo, Cerasoli et al., 2014 o Menges, Tussing, Wihler, & Grant, 2017).

¹³⁵ Véase el apartado VI de los cuestionarios de los ANEXOS.

Acudiendo tan sólo a alguno de los estudios más recientes que examinan la relación entre motivación y rendimiento, Yuliansyah y Marzoeki (2019) observan el efecto de las recompensas extrínsecas y la motivación laboral en la productividad y el desempeño de empleados de Yakarta. Los resultados de las pruebas de la hipótesis demuestran que la compensación tiene efectos en la motivación laboral, para influir en la productividad laboral de los empleados; según Shin y Grant (2019), como se ha dicho, la investigación existente ha demostrado que la motivación intrínseca puede aumentar el rendimiento de las tareas, por ello, en este trabajo avanzan en el conocimiento de esta motivación autónoma, el diseño del trabajo y los impulsores del desempeño de la tarea, para demostrar que la motivación intrínseca en una tarea repercute en el rendimiento de otras tareas; con su estudio, trabajando con una muestra de 281 empleados de hoteles en Corea del Sur, Moon, Hur y Hyun (2019), igualmente, revelan los mecanismos a través de los cuales la motivación laboral afecta positivamente al desempeño.

En opinión de Gross, Thaler y Winter (2019), aunque la motivación de servicio público (PSM) se asocia positivamente con el desempeño, el conocimiento de los mecanismos subyacentes que explican estas asociaciones y las posibles consecuencias negativas de la PSM siguen siendo limitados, por lo que prueban empíricamente su modelo en el sector público alemán. En el mismo sentido, Ciobanu, Androniceanu y Lazaroiu (2019) destacan la importancia de que la gestión de recursos humanos en las instituciones públicas se centre más en la teoría de la motivación laboral para lograr un mayor rendimiento, defendiendo el impacto positivo de los motivadores intrínsecos en el desempeño, la autoeficacia y la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos. Qi y Wang (2018), investigando los sistemas de trabajo de alta participación sobre una muestra de funcionarios públicos en China, también encuentran que la motivación de servicio público ejerce un efecto positivo y directo en el desempeño de la organización.

Para So, Djunggara, Fahrobi, Simamora y Ruangkanjanases (2018) uno de los factores que más influyen en el desempeño de los empleados es la motivación. El propósito de su estudio es determinar la influencia de la comunicación organizacional y la cultura organizacional en la motivación de los

trabajadores y su impacto en el desempeño en la industria de la radiodifusión en Indonesia. Los resultados de este estudio muestran que la cultura organizacional no influye en el desempeño, mientras que la comunicación organizacional y la motivación tienen influencias significativas en el rendimiento.

Finalmente, con el objetivo de mejorar las prácticas de recursos humanos, Raoufi y Fayek (2018) definen una metodología para identificar los factores que afectan a la motivación y al rendimiento en el sector de la construcción en Canadá, presentando una metodología novedosa para identificar y medir factores motivacionales capaces de mejorar la motivación y el rendimiento del equipo; igualmente, Kundu y Gahlawat (2018) investigan los diversos resultados de desempeño relacionados con los sistemas de trabajo de alto rendimiento sobre la base del modelo de habilidades-motivación-oportunidad (AMO), utilizando los datos de 563 empleados de 204 empresas que operan en la India; el estudio indica que las percepciones de los empleados sobre la posibilidad de mejorar sus capacidades, su motivación y sus oportunidades dan como resultado un mayor compromiso afectivo y un desempeño superior; y en nuestro país, Beltrán-Martín y Bou-Llusar (2018) examinan los mecanismos que explican los efectos de las prácticas de recursos humanos en el rendimiento de los empleados, construyendo un modelo integrador para valorar la contribución de las habilidades, la motivación y las oportunidades de los empleados en el rendimiento colectivo, en una muestra de empresas españolas.

Todos estos análisis ponen de manifiesto la importancia que la motivación, junto con la habilidad y el ambiente, tiene sobre el desempeño de los individuos (Griffin & Moorhead, 2007; Mitchell & Daniels, 2003); por lo que, para medir si los encuestados creen que existe una relación entre la motivación y el desempeño, se adoptaron cuatro ítems que indagan sobre variables independientes que se vinculan habitualmente con un buen desempeño (esfuerzo, calidad, productividad y compromiso) extraídos de Arvey y Mussio (1973), Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), Kopelman (1979) y Landy y Guion (1970) (“me esforzaré más en el trabajo”, mejoraré la calidad de mi trabajo”, “aumentaré mi productividad” y “me involucraré mas”).

Además, se han incluido en el cuestionario seis ítems para obtener datos sobre ciertas características sociolaborales de los trabajadores, sexo, edad,

antigüedad en la empresa, experiencia previa, formación y categoría profesional¹³⁶. La investigación muestra que estas variables suelen ser relevantes para la motivación. En consecuencia, si las personas están motivadas de manera diferente, en función de las diferencias individuales, estas diferencias tendrán implicaciones prácticas importantes para la gerencia con respecto a la selección de las técnicas motivacionales apropiadas (Bipp, 2010).

Así por ejemplo, Y. Chen, Gupta y Hoshower (2006), cuando utilizaron la teoría de la expectativa para examinar los factores clave que motivan a los profesores de 10 Escuelas de Negocios a investigar, demostraron que la productividad se correlaciona positivamente con una plaza fija y negativamente con la antigüedad, y que no existe una relación entre la productividad de la investigación y el género.

El metaanálisis de Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer y Dijkers (2011) examinó la relación entre la edad y los motivos intrínsecos y extrínsecos. Según predijeron, los resultados del examen de 77 estudios mostraron una relación positiva significativa entre la edad y los motivos intrínsecos, y una relación negativa significativa entre la edad y los motivos extrínsecos. En el mismo sentido, Edrak, Yin-Fah, Gharleghi y Seng (2013), analizando la efectividad de la motivación intrínseca y extrínseca para influir en la satisfacción laboral, concluyen igualmente que no hay disparidades entre géneros, pero que existen diferencias entre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas mediadas por la edad.

Por último, A. W. Watson, Taheri, Glasgow y O’Gorman (2018) analizaron si los niveles de motivación personal y máxima concentración (en inglés, *flow*) en el contexto de los restaurantes de Reino Unido son impulsores del compromiso, y si la relación entre las variables está moderada por la antigüedad en el trabajo, la edad y el género. Mediante el uso de ecuaciones diferenciales encontraron que la motivación es importante para determinar el *flow* de los empleados y, a su vez, su compromiso. Los resultados esclarecieron que la relación entre la motivación, el *flow* y el compromiso desempeñan un papel superior para los empleados de mayor edad y con más antigüedad, que para los más jóvenes y los que han trabajado menos de cinco años. No encontraron diferencias significativas entre el personal masculino y femenino.

¹³⁶ Véase el primer apartado de los cuestionarios 1. y 2. que contienen los ANEXOS.

IV. METODOLOGÍA

Este capítulo tiene por objeto abordar la parte metodológica del trabajo de investigación efectuado, que ha de considerarse de tipo exploratorio, ya que aplica un modelo de investigación poco conocido. En los dos apartados iniciales, junto con la descripción del perfil sociolaboral de la muestra de los dos estudios de investigación efectuados, se exponen la estrategia de muestreo y el método seleccionado para la recogida de información, respectivamente. El tercer epígrafe exhibe las pruebas previas realizadas al instrumento de medida, al cuestionario, y la depuración de ítems resultante, y el cuarto relata el procedimiento seguido en el trabajo de campo.

4.1. MUESTRA

A continuación, se resumen los datos sociolaborales de las muestras resultantes de dos estudios de campo realizados en una correduría internacional de seguros, y tres bodegas ubicadas en un municipio de Murcia, respectivamente.

4.1.1. Resúmenes de datos sociolaborales

En el Estudio 1, se recogieron, entre abril y mayo de 2019, 82 observaciones, la mayor parte perteneciente a mujeres (54,88%). El grupo de entre 41 y 50 años de edad (39,02%) resultó el más numeroso, y la mayoría de las respuestas partieron de empleados con entre 5 y 15 años de antigüedad (46,34%). Sólo un tercio de los encuestados no tenían experiencia en el sector (32,93%), y una gran mayoría disponía de titulación universitaria (80,49%), siendo el resto (19,51%) Técnicos en Formación Profesional. Por último, 10 respuestas provenían de alguno de los Directores de las 22 oficinas de la compañía, 23 de mandos intermedios, hubo 30 respuestas de Técnicos —el mayor porcentaje (36,59%)— y 19 de auxiliares.

Aunque, como se aprecia en la Tabla 4, la mayoría de las respuestas procedían de Madrid o Barcelona, en total 26, tan sólo se logró un porcentaje de participación del 11,40% en estas oficinas, que agrupaban a la mayoría de la

Tabla 4. Perfiles sociolaborales de los encuestados del Estudio 1

Características Sociolaborales	Frecuencia (N=82)	
	<i>n_i</i>	%
<i>Género</i>		
Hombre	37	45,12
Mujer	45	54,88
<i>Edad</i>		
Menos de 30 años	18	23,17
Entre 30 y 40 años	21	25,61
Entre 41 y 50 años	32	39,02
Entre 51 y 60 años	10	12,20
Más de 60 años	0	0,00
<i>Antigüedad en la empresa</i>		
Menos de 5 años	31	37,80
Entre 5 y 15 años	38	46,34
Entre 16 y 25 años	11	13,41
Más de 25 años	2	2,44
<i>Experiencia anterior</i>		
Ninguna experiencia	27	32,93
Menos de 5 años	25	30,49
Entre 5 y 10 años	13	15,85
Más de 10 años	17	20,73
<i>Formación</i>		
Titulado universitario	66	80,49
Técnico de Formación Profesional	16	19,51
Formación Primaria o Secundaria	0	0,00
<i>Categoría profesional</i>		
Director de oficina	10	12,20
Mando intermedio	23	28,05
Técnico	30	36,59
Auxiliar	19	23,17
<i>Ubicación del centro de trabajo</i>		
Madrid o Barcelona	26	31,71
A Coruña, Vigo, Oviedo o Santander	2	2,44
Bilbao, San Sebastián o Vitoria	2	2,44
Murcia, Alicante o Valencia	24	29,27
Sevilla o Málaga	17	20,73
Valladolid o Zaragoza	1	1,22
Palma, Tenerife o Las Palmas	10	12,20

plantilla (228 trabajadores); por lo que, aunque en otras sedes se obtuvo una enorme colaboración, como en Murcia, Valencia o Alicante; Palma de Mallorca, Tenerife o Las Palmas; o Sevilla o Málaga, involucrando a un 80% o más del personal, la baja aportación de dos de los centros más importantes de la compañía procuró una tasa de participación agregada un tanto reducida, un 23,98%.

En el Estudio 2, como se expone en la Tabla 5, se recogieron, de mayo a junio de 2019, 70 observaciones, lo que supuso una tasa de participación del 64,81%, también con un mayor número de respuesta de las féminas (51,43%).

Tabla 5. Perfiles sociolaborales de los encuestados del Estudio 2

Características Sociolaborales	Frecuencia (N=70)	
	<i>n_i</i>	%
<i>Género</i>		
Hombre	34	48,57
Mujer	36	51,43
<i>Edad</i>		
Menos de 30 años	10	14,29
Entre 30 y 40 años	27	38,57
Entre 41 y 50 años	18	25,71
Entre 51 y 60 años	14	20,00
Más de 60 años	1	1,43
<i>Antigüedad en la empresa</i>		
Menos de 5 años	39	55,71
Entre 5 y 15 años	19	27,14
Entre 16 y 25 años	10	14,29
Más de 25 años	2	2,86
<i>Experiencia anterior</i>		
Ninguna experiencia	19	27,14
Menos de 5 años	25	35,71
Entre 5 y 10 años	22	31,43
Más de 10 años	4	5,71
<i>Formación</i>		
Titulado universitario	18	25,71
Técnico de Formación Profesional	33	47,14
Formación Primaria o Secundaria	19	27,14
<i>Categoría profesional</i>		
Director de departamento	1	1,43
Mando intermedio	6	8,57
Técnico	22	31,43
Auxiliar/Obrero	41	58,57

El tramo de edad comprendido entre 30 y 40 años fue el que obtuvo más respuestas (38,57%), y los empleados con menos de 5 años de antigüedad fueron los que más respondieron (55,71%).

Menos de 5 años de experiencia anterior en otra empresa del sector agrupó el mayor porcentaje de contestaciones (35,71%); poco más del 25% de los encuestados tenían formación universitaria, siendo más numerosos los técnicos de formación profesional (47,14%).

Por último, 1 respuesta provino de un director de departamento, 6 las suministraron mandos intermedios, 22 Técnicos y 41 —el mayor porcentaje (58,57%)— auxiliares u obreros.

4.1.2. Estrategia de muestreo

En el Estudio 1, la población pertenecía al colectivo de la unidad de negocio de *Corporate Risk Broking* (Corretaje de riesgo corporativo) de una correduría internacional de seguros, con presencia en nuestro país, en un total de 22 oficinas, diseminadas por toda la geografía, que ascendían a 342 sujetos en la fecha de realización del estudio.

Valiéndonos de un cuestionario estructurado, que se puso a disposición de toda la población de abril a mayo de 2019, se obtuvieron 82 observaciones que, tras la comprobación de la inexistencia de valores atípicos y/o extremos en los datos, resultaron todas ellas válidas (24,27% de la población total), lo que supone un error muestral del 9,45%, con un nivel de confianza del 95%.

En el Estudio 2, la población se correspondía con la plantilla de varias bodegas ubicadas en el municipio murciano de Jumilla, que, en el momento de la realización del estudio de campo, se elevaba a 108 trabajadores.

Sirviéndonos del mismo cuestionario estructurado, adaptado a las características sociolaborales de esta población, se obtuvieron, entre los meses de mayo y junio de 2019, 70 observaciones que, tras la comprobación de la inexistencia de valores atípicos y/o extremos en los datos, resultaron todas ellas válidas (64,81% de la población total), lo que conlleva un error muestral del 6,98%, con un nivel de confianza del 95%.

4.1.3. Método seleccionado para la recogida de información

Para cumplir con los objetivos de este trabajo se facilitaron los formularios de la encuesta haciendo uso de *SurveyMonkey*, una Web especializada en el diseño, envío y explotación de datos de encuestas *online*.

La popularidad de las encuestas distribuidas o autoadministradas por Internet se hizo patente al final de la década de los 90, como consecuencia del significativo incremento en el uso del entrono virtual por los individuos y las empresas; el elevado coste, en comparación, de los otros procedimientos tradicionales de recogida de información, presencial, postal o telefónico; y la dificultad de contactar y ser atendido por los encuestados, no sólo presencialmente, sino también telefónicamente, por la proliferación de ofertas a través de este último canal, o *spam* telefónico (Díaz de Rada, 2010).

Una evaluación de las ventajas e inconvenientes de este método, frente a los otros tres disponibles, hizo que se decidiera suministrar la encuesta por Internet.

En efecto, las encuestas autoadministradas por Internet pueden ser distribuidas con rapidez superando todas las barreras físicas de acceso al entrevistado, lo que permite hacerlas llegar a personas muy ocupadas y/o difíciles de localizar, que las encuestas presenciales o telefónicas no podrían alcanzar (Díaz de Rada, 2012). La configuración de la base de datos de respuestas de manera automática, conforme se van recibiendo —en este estudio, haciendo uso de la mencionada aplicación *SurveyMonkey*—, permite además disponer y explotar en tiempo real los datos y conocer la evolución de la tasa de respuesta desde el momento de su distribución, lo que reduce el tiempo y el esfuerzo del investigador (Wright, 2005).

El ahorro en los costes, al no tener que imprimir, franquear y enviar los cuestionarios (como en el caso de las encuestas suministradas vía postal) o contratar operadores (si su recogida es telefónica o presencial), ni ser necesario procesar los datos obtenidos manualmente (Healey et al., 2002); y la rapidez y facilidad para superar todas las barreras espaciales y temporales, asegurando la posibilidad de participación de toda la población, aunque, como era el caso en el primero de los estudios, esté diseminada en una amplia geografía, lo que reduce

los tiempos dedicados al trabajo de campo; son aspectos difíciles de conseguir en las encuestas administradas personalmente, telefónicamente o por correo postal (Álvarez, Álvarez, & Molpeceres, 2005).

Para el entrevistado, este método también conlleva enormes ventajas: le otorga una mayor sensación de anonimato y, al no percibir la influencia del entrevistador, evita sesgos, ayudándole a expresar unas respuestas más críticas, menos aceptadas socialmente; ofreciéndole además la posibilidad de reflexionar, de contestar a su ritmo, seleccionando el momento más adecuado, y empleando en esta tarea el tiempo que precise; asimismo, la personalización del cuestionario, mediante la inclusión de elementos de carácter dinámico, como controles en los formularios (casillas de verificación, listas desplegadas, etc.), imágenes o audios, puede facilitar su comprensión y cumplimentación (Esteban Talaya & Molina Collado, 2014).

Por todo ello, para Evans y Mathur (2005), la distribución *online* es especialmente conveniente, como era el caso, cuando: (1) se desea obtener una muestra grande, porque los costos no varían en función del tamaño de la muestra; (2) se tiene acceso a una lista de distribución de la población, es decir, se dispone de una base de datos con sus direcciones de correo electrónico (y el permiso de los potenciales encuestados para enviarles las encuestas); (3) se busca un fuerte control metodológico, que vigile el orden de las preguntas y la integridad de las respuestas, lo que evita recibir encuestas incompletas o erróneas; (4) se considera que la interacción del entrevistador con los encuestados no es necesaria ni deseable, para evitar el sesgo de su intervención, (5) se quiere conocer la evolución de los datos en tiempo real, mientras se espera a que se recopile el conjunto de datos al completo; y (6) se quiere hacer un seguimiento del comportamiento de los encuestados, conociendo la fecha y la hora de finalización de la encuesta y el tiempo dedicado a cada pregunta.

Pero también se observan inconvenientes. De hecho, la investigación *online*, aunque despierta un creciente interés, es todavía una herramienta de investigación bastante controvertida; lo que para algunos es una ventaja, para otros es un importante defecto (Risso-Migues, 2002); por lo que se discute si los resultados de este método, en comparación con los tradicionales, son equivalentes, debido especialmente a la diferencia de perfiles entre los usuarios

de Internet (Díaz de Rada, 2012), lo que puede originar una muestra de encuestados que no sea representativa de la población deseada (Ilieva, Baron, & Healey, 2002).

Sin embargo, existen otras dificultades. En primer lugar, completar una encuesta requiere un esfuerzo cognitivo. Las encuestas más largas exigen más esfuerzo y conducen a la fatiga de los encuestados, lo que provoca que las preguntas formuladas en último lugar se respondan más rápido y de manera menos discriminatoria, lo que reduce la calidad de los datos de la encuesta. Este efecto, en opinión de Brosnan, Babakhani y Dolnicar (2019), es aún más pronunciado en las encuestas *online*; la falta de atención es más probable en los cuestionarios en línea, que en las encuestas convencionales con lápiz y papel, debido a la gran distancia psicológica entre los administradores y los encuestados, y la facilidad para introducir las respuestas (Johnson, 2005). Por este motivo, el instrumento que se ha seleccionado se compone de unos pocos ítems (en total 26) y contempla afirmaciones simples y fáciles de interpretar.

La mayor desventaja de las encuestas autoadministradas a través de Internet está relacionada con la dificultad para obtener muestras representativas. Algunos sujetos percibirán la encuesta como correo basura o tendrán dudas sobre la seguridad de las comunicaciones y la protección de sus datos personales, por lo que se mostrarán reacios a invertir su tiempo en esta actividad, lo que requiere de un esfuerzo extra por parte del promotor para incentivar la participación, y redundante habitualmente en tasas inferiores de respuesta, debido a que no se le explica al participante el interés de la encuesta, ni se le anima a colaborar personalmente (Fan & Yan, 2010); lo que, dependiendo de la temática, puede generar incertidumbre sobre el verdadero motivo que se persigue con la encuesta, y hace que se cuestione la privacidad de las respuestas (Álvarez et al., 2005); aspectos estos últimos que fueron fuertes condicionantes, y ocasionaron una tasa de participación menor de la esperada.

4.2. INSTRUMENTO DE MEDIDA

Al tratarse de un instrumento de medida extraído de la literatura, no fue necesario someterlo a la validación por parte de expertos. Fue su traducción al

español la que fue revisada, primero, por un especialista en traducción e interpretación y, posteriormente, sometida a un pre-test o prueba piloto donde se habilitaron preguntas abiertas tras cada una de las dimensiones de las escalas de medida, de forma que se pudiera recabar la opinión de los pre-encuestados sobre el grado de entendimiento de las cuestiones planteadas.

Una vez que se tuvieron en cuenta las recomendaciones sugeridas por los expertos y por los participantes en el pre-test, se obtuvo el cuestionario final utilizado en la presente investigación (véase el apartado de Anexos).

El cuestionario está estructurado en dos partes, que recogen un total de 33 ítems. La primera parte incluye seis o siete ítems para registrar datos sobre las características sociolaborales de los participantes. Al encuestado se le interroga sobre su sexo, edad, antigüedad en la empresa, experiencia previa, formación, categoría profesional y, en el caso de la empresa internacional de corretaje, la ubicación de su centro de trabajo.

La segunda parte despliega el modelo de investigación en seis bloques de de ítems, medidos en una escala de 7 puntos de tipo Likert (Likert, 1932), donde "1" representa el valor más bajo (totalmente en desacuerdo) y "7" el valor más alto (totalmente de acuerdo).

Así, el primer bloque de ítems (I) se refiere a las expectativas de desempeño, o relación entre esfuerzo y desempeño, según postula el modelo original de Vroom. El segundo (II) y tercer (III) bloque de cuestiones indagan sobre la instrumentalidad, o resultados esperados del buen desempeño, sobre las consecuencias que se asocian a una mejora del rendimiento, tanto intrínsecas, como extrínsecas. El cuarto (IV) y quinto (V) apartados de preguntas se refieren a qué valor, o valencia, tienen para el encuestado ciertos resultados asociados a un buen desempeño, o resultados de segundo nivel (según terminología de Vroom, 1964), que se han descompuesto también en intrínsecos y extrínsecos. Por último, el sexto bloque (VI), está destinado a medir la importancia que el sujeto da a la motivación laboral para mejorar su desempeño.

Las respuestas a las preguntas de los bloques I a V (expectativa, instrumentalidad y valencia) desvelarán la influencia de estos constructos en la motivación laboral, a fin de conocer sobre qué criterios independientes, de los

que intervienen en el proceso, conviene actuar para mejorar la variable dependiente. Las respuestas al apartado VI señalarán si se percibe por los encuestados que dicha mejora en la motivación ha de tener repercusión en la mejora de su rendimiento.

4.3. PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR EL TRABAJO DE CAMPO

Para desarrollar este trabajo de campo hubo que ponerse en contacto con la dirección de recursos humanos de varias empresas, con la intención de seleccionar alguna organización que estuviera interesada en indagar en la motivación de sus trabajadores para mejorar las políticas de personal.

Se enviaron numerosos correos a diferentes empresas, en las que se les presentaba el proyecto y a los investigadores, y se les trasladaban las ventajas de colaborar en la investigación, al tiempo que se les garantizaba la confidencialidad de los resultados, que sólo se podrían dar a conocer tras la autorización expresa de la compañía, una vez que los valorara.

La tarea de encontrar organizaciones interesadas no resultó fácil. Los directores de los departamentos de RR.HH., aunque apreciaban la utilidad del estudio, se mostraron en su mayoría reacios a indagar sobre la motivación de la plantilla con un instrumento experimental, ante el riesgo de generar expectativas salariales o de otro tipo a los trabajadores que no se pudieran satisfacer, o obtener resultados que revelaran una baja motivación entre el personal.

Conforme se fueron formalizando las colaboraciones con las empresas participantes, los directores de RR.HH. de las mismas se dirigieron a toda la plantilla por *email* explicando el proyecto y animando a los trabajadores a participar, al tiempo que facilitaban en el mismo correo electrónico el enlace a la página Web que permitía cumplimentar los cuestionarios *online*.

Como se ha dicho se obtuvo la colaboración de una correduría internacional de seguros con presencia en España a través de 22 oficinas y de tres bodegas ubicadas en el término municipal de Jumilla. Tras los envíos de los *emails*, 82 y 70 trabajadores, respectivamente, respondieron al llamamiento y suministraron los datos que se analizan a continuación.

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación obtenidos en dos estudios de campo realizados en la correduría internacional de seguros, con presencia en todo el territorio nacional, y las tres bodegas ubicadas en el municipio de Jumilla.

En primer lugar, se muestran los análisis descriptivos de los datos recogidos en cada uno de ellos. En segundo lugar, se procede a la validación de los instrumentos utilizados en estos trabajos, evaluando el modelo de medida y el modelo estructural, y, finalmente, se contrastan los efectos totales (o importancia) del modelo estructural y los valores promedio de las puntuaciones de las variables latentes (o rendimiento), para identificar áreas significativas de mejora donde resulten más eficaces los esfuerzos empresariales.

Como novedad, se ha aplicado el sistema de ecuaciones estructurales (SEM) para examinar relaciones entre variables latentes, no observables, a través de indicadores directamente observados.

Originalmente desarrollada por Wold (1974, 1982), la técnica *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) cuenta actualmente con una creciente aceptación entre la comunidad científica, y presenta numerosas ventajas (S. C. Chen & Lin, 2015); resultando adecuada en investigaciones, como en el presente caso, que persiguen (1) la predicción de variables clave, (2) en etapas iniciales o exploratorias de la investigación y (3) cuando los tamaños muestrales son reducidos (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2018; Hair, Sarstedt, Hopkins, & G. Kuppelwieser, 2014).

La aplicación de la técnica PLS-SEM requiere un enfoque de dos pasos (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015): en primer lugar, se somete a evaluación el modelo de medida, que se refiere a las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores; en segundo lugar, se contrastará el modelo estructural, lo que implica el análisis de las relaciones causales entre las variables latentes. El software estadístico utilizado para estos análisis ha sido SmartPLS 3.2.8 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

Tras el análisis descriptivo de los datos, se presentarán los epígrafes que recogen los procesos necesarios para la evaluación del modelo de medida y la evaluación del modelo estructural, respectivamente.

Con carácter previo al análisis PLS-SEM, se comprueba que el tamaño muestral en cada estudio es suficiente para testar las hipótesis, de acuerdo con el criterio de *power analysis* de Cohen (1988). En el primer estudio, dado que el número máximo de variables independientes en los modelos de medida y de evaluación es cinco, se necesitarían 36 observaciones para alcanzar un poder estadístico del 80%, que detecte valores de R^2 de, al menos, 0,75 (con un 5% de probabilidad de error). En el segundo estudio, y según el mismo criterio, se necesitarían 45 observaciones para alcanzar ese poder estadístico del 80%, que detecte valores de R^2 de, al menos, 0,50 (con un 5% de probabilidad de error). En consecuencia, como en ambos estudios se superan las observaciones mínimas, se garantiza que el tamaño muestral es suficiente para testar las hipótesis; por lo que se procede a su análisis.

5.1. RESULTADOS DEL ESTUDIO 1

5.1.1. Análisis descriptivo de datos

Los puntajes de promedio para cada indicador utilizado en el instrumento de medida, en el primer estudio, se presentan en la Tabla 6. Para hallarlos nos basamos en una escala de 7 puntos de tipo Likert, siendo "1" "completamente en desacuerdo" y "7" "completamente de acuerdo".

El valor de promedio para las cuatro medidas de expectativa, que indican hasta qué punto los trabajadores estuvieron conformes con cada una de las afirmaciones que recoge el instrumento, variaron de 5,10 a 5,61; para las medidas de instrumentalidad intrínseca se movieron entre 4,79 y 5,84, y para las de instrumentalidad extrínseca entre 4,01 y 4,18; los valores promedio de valencia intrínseca se situaron entre 5,50 y 6,00, y de valencia extrínseca entre 4,55 y 5,60; y las afirmaciones sobre motivación laboral tuvieron el promedio de acuerdo superior, entre 6,12 y 6,37, con la menor desviación típica (DT), situada entre 0,90 y 1,06.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos de los indicadores del Estudio 1

	Indicador	Promedio	DT
EXP1	Si me esfuerzo más en mi trabajo mi rendimiento mejorará significativamente.	5,61	1,53
EXP2	Si me esfuerzo más en mi trabajo conseguiré más logros (o resultados positivos).	5,48	1,43
EXP3	Si me esfuerzo más en mi trabajo aumentaré mi productividad.	5,56	1,43
EXP4	Si me esfuerzo más en mi trabajo seré reconocido como un empleado efectivo (o cumplidor con mi trabajo).	5,10	1,61
INI1	Si mi rendimiento mejora obtendré mayores responsabilidades y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	4,79	1,71
INI2	Si mi rendimiento mejora aumentará mi capacidad para asumir más retos en mi trabajo.	5,23	1,52
INI3	Si mi rendimiento mejora mejorará mi percepción sobre mi capacidad de alcanzar logros (o resultados positivos).	5,45	1,57
INI4	Si mi rendimiento mejora aumentará mi satisfacción personal.	5,84	1,47
INE1	Si mi rendimiento mejora obtendré un buen sueldo.	4,17	1,71
INE2	Si mi rendimiento mejora obtendré complementos salariales adicionales.	4,01	1,80
INE3	Si mi rendimiento mejora obtendré un aumento salarial.	4,18	1,59
INE4	Si mi rendimiento mejora obtendré una promoción (o ascenso).	4,17	1,61
VAI1	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	5,50	1,47
VAI2	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo demostrarme que soy capaz de asumir nuevos retos en mi trabajo.	5,76	1,38
VAI3	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo desarrollar mis capacidades y habilidades.	6,00	1,26
VAI4	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo sentir que alcanzo logros (o resultados positivos).	5,90	1,24
VAI5	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo crecer y desarrollarme personalmente.	5,92	1,25
VAE1	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un buen sueldo.	4,84	1,81
VAE2	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más complementos salariales.	4,55	1,75
VAE3	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más aumentos de sueldo.	4,60	1,89
VAE4	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un trabajo interesante o estimulante.	5,60	1,45
VAE5	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más oportunidades para promocionar.	5,28	1,61
MOT1	Si estoy muy motivado me esforzaré más en el trabajo.	6,37	0,99
MOT2	Si estoy muy motivado mejoraré la calidad de mi trabajo.	6,31	0,92
MOT3	Si estoy muy motivado aumentaré mi productividad laboral.	6,31	0,90
MOT4	Si estoy muy motivado me involucraré más en mi trabajo.	6,12	1,06

En consecuencia, en la evaluación de los cinco componentes de la teoría de la esperanza modificada, la valencia intrínseca tuvo los puntajes más altos (5,50, 5,76, 6,00, 5,90 y 5,92, respectivamente), aunque el acuerdo más notable se produjo con las afirmaciones que relacionaban una mayor motivación con un mejor desempeño, que recogieron los promedios más altos (6,37, 6,31 y 6,12).

5.1.2. Evaluación del modelo de medida

El modelo aplicado en este estudio se compone de cinco variables latentes independientes (expectativas, instrumentalidad intrínseca, instrumentalidad extrínseca, valencia intrínseca y valencia extrínseca) y una variable latente dependiente (motivación laboral). Todas las variables latentes son reflectivas, están directamente relacionados con sus indicadores. La evaluación de un modelo formado por constructos reflectivos requiere del análisis de la fiabilidad de los indicadores, de la consistencia interna, de la validez convergente y de la validez discriminante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016), tal y como se presentan en la Tabla 7.

En primer lugar, la fiabilidad de los indicadores se garantiza mediante el análisis de sus cargas factoriales, manteniendo en el modelo aquellos indicadores con valores superiores a 0,708 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014; Vila López, Küster Boluda, & Aldás Manzano, 2000). Tras realizar esta comprobación, se garantiza que todos los indicadores presentan cargas sobre el factor superiores al valor indicado, con valores del *t* robusto superiores a $|3,291|$, esto es, significativos al 99% (Vila López et al., 2000).

En segundo lugar, el análisis de la consistencia interna se realiza mediante la observación de los valores de la fiabilidad compuesta (FC) de cada una de las variables latentes incluidas en el modelo, siendo satisfactorios si se encuentran entre 0,700 y 0,900 (Nunnally & Bernstein, 1994). Los valores de la fiabilidad compuesta de las variables del modelo que se presenta en la Tabla 7 son superiores a 0,700 en todos los casos observados (Peterson, 1994).

En tercer lugar, la validez convergente se refiere al grado en el que una medida se correlaciona positivamente con medidas alternativas del mismo constructo, lo que se garantiza mediante el análisis de la varianza extraída media

(AVE), que muestra valores superiores a 0,500 para todas las variables latentes (Fornell & Larcker, 1981), como se observa en la última columna de la Tabla 7.

Tabla 7. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida del Estudio 1

Variable latente	Indicador	Carga factorial	t robusto	Fiabilidad compuesta	AVE
Expectativas (EXP)	EXP1	0,936	25,622	0,943	0,805
	EXP2	0,939	26,914		
	EXP3	0,943	26,996		
	EXP4	0,757	8,850		
Instrumentalidad Intrínseca (INI)	INI1	0,802	11,636	0,915	0,729
	INI2	0,872	16,188		
	INI3	0,899	19,736		
	INI4	0,840	16,745		
Instrumentalidad Extrínseca (INE)	INE1	0,931	6,982	0,935	0,785
	INE2	0,894	6,668		
	INE3	0,958	7,661		
	INE4	0,865	6,176		
Valencia Intrínseca (VAI)	VAI1	0,791	11,493	0,950	0,791
	VAI2	0,877	17,736		
	VAI3	0,937	42,197		
	VAI4	0,942	43,144		
	VAI5	0,891	23,063		
Valencia Extrínseca (VAE)	VAE1	0,743	7,473	0,909	0,668
	VAE2	0,814	11,024		
	VAE3	0,846	16,709		
	VAE4	0,797	17,301		
	VAE5	0,882	35,606		
Motivación Laboral (MOT)	MOT1	0,913	52,826	0,936	0,787
	MOT2	0,929	37,502		
	MOT3	0,897	23,288		
	MOT4	0,803	9,054		

Por último, la validez discriminante hace referencia a que un constructo es único y captura un fenómeno que no está representado por otras variables latentes en el modelo de medida. La validez discriminante se puede confirmar mediante la aplicación de dos criterios: la matriz *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) (Henseler et al., 2015) y el Test de la varianza extraída (Fornell & Larcker, 1981), que recogen, respectivamente, las Tablas 8 y 9.

Tabla 8. Validez discriminante - Criterio de matriz HTMT del Estudio 1

Variable latente	1	2	3	4	5	6
1. Expectativas (EXP)						
2. Instrumentalidad Intrínseca (INI)	0,836					
3. Instrumentalidad Extrínseca (INE)	0,629	0,738				
4. Valencia Intrínseca (VAI)	0,365	0,447	0,156			
5. Valencia Extrínseca (VAE)	0,222	0,201	0,172	0,560		
6. Motivación Laboral (MOT)	0,431	0,417	0,208	0,830	0,590	

Tabla 9. Validez discriminante - Criterio Fornell-Larcker del Estudio 1

Variable latente	1	2	3	4	5	6
1. Expectativas (EXP)	0,897					
2. Instrumentalidad Intrínseca (INI)	0,739	0,854				
3. Instrumentalidad Extrínseca (INE)	0,559	0,661	0,913			
4. Valencia Intrínseca (VAI)	0,339	0,411	0,149	0,889		
5. Valencia Extrínseca (VAE)	0,230	0,204	0,144	0,558	0,818	
6. Motivación Laboral (MOT)	0,405	0,383	0,193	0,775	0,574	0,887

Por un lado, la matriz HTMT muestra valores inferiores a 0,900 para todos los casos en la Tabla 8, y, por otro lado, de acuerdo al test de la varianza extraída, se comprueba que las correlaciones entre las variables latentes son inferiores a la raíz cuadrada de la varianza extraída medida (AVE) de cada constructo, como se aprecia en la Tabla 9.

5.1.3. Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural engloba la observación de los problemas de multicolinealidad, la evaluación de la significatividad y relevancia

de las relaciones entre las variables latentes, el cálculo del nivel del coeficiente de determinación (R^2), la evaluación de los tamaños del efecto (f^2), y la valoración de la relevancia predictiva del modelo (Q^2).

En primer lugar, la evaluación de los problemas de multicolinealidad se realiza examinando el Factor de Inflación de la Varianza (VIF). Se garantiza la ausencia de problemas de multicolinealidad en el modelo, dado que todas las variables latentes presentan VIF inferiores 3,3 (Kock & Lynn, 2012). En el contexto de PLS-SEM, esto también implica que este estudio está libre del sesgo del método común (*common method bias*, CMB).

En segundo lugar, se examina la significatividad y la relevancia de las relaciones entre las variables latentes, esto es, se realiza el análisis de los coeficientes de los caminos estructurales del modelo. Una vez ejecutado el algoritmo PLS-SEM (bootstrapping, 5000 submuestras), se obtienen las estimaciones para las relaciones del modelo estructural, que representan las relaciones entre las variables latentes. Valores próximos a 0 indican relaciones débiles, mientras que valores cercanos a +1 o -1 indican relaciones fuertes positivas y negativas, respectivamente (Hair et al., 2018).

Tabla 10. Factores determinantes de la motivación laboral en el Estudio 1

Hipótesis	Variable independiente	Coefficientes path	Soportada
H1	Expectativas (EXP)	0,187*	Sí
H2a	Instrumentalidad Intrínseca (INI)	-0,005	No
H2b	Instrumentalidad Extrínseca (INE)	0,003	No
H3a	Valencia Intrínseca (VAI)	0,626**	Sí
H3b	Valencia Extrínseca (VAE)	0,192**	Sí

** t-valor > 2,57; * t-valor > 1,96

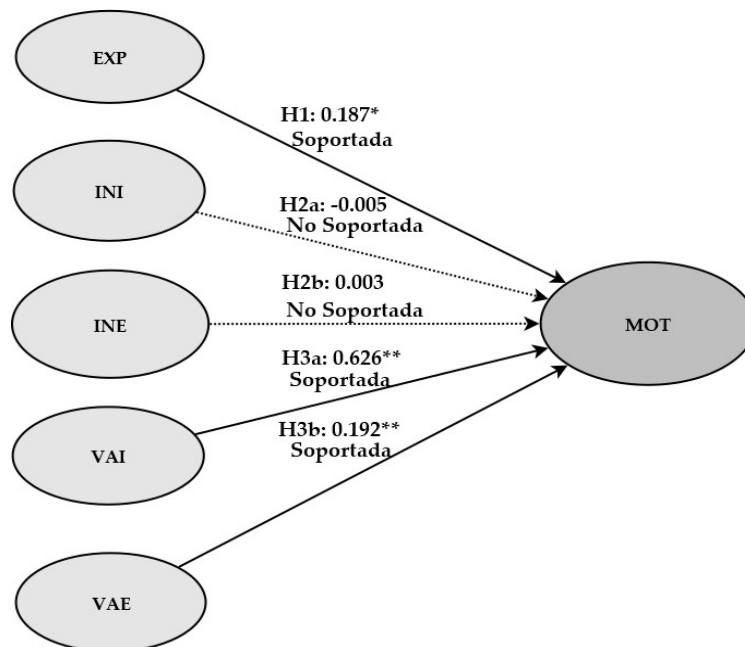
De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 10 y en la Figura 10, las expectativas ejercen un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la motivación laboral (H1; $\beta = 0,187$; $t > 1,96$). En este sentido, mayores niveles de expectativas han de conducir a mayores niveles de motivación laboral. Igualmente, la valencia intrínseca (H3a; $\beta = 0,626$; $t > 2,57$) y la valencia extrínseca (H3b; $\beta = 0,192$; $t > 2,57$) también tienen un efecto positivo y

estadísticamente significativo sobre la motivación laboral, siendo, además, muy considerable en el caso de la valencia intrínseca. Esto también sugiere que mayores niveles de valencia, tanto intrínseca como extrínseca, favorecen mayores niveles de motivación laboral. En consecuencia, se aceptan las hipótesis H1, H3a y H3b.

Por su parte, la instrumentalidad intrínseca (H2a; $\beta = -0,005$; $t < 1,64$) y la instrumentalidad extrínseca (H2b; $\beta = 0,003$; $t < 1,64$), no ejercen ningún efecto estadísticamente significativo sobre la motivación laboral. A raíz de estos resultados, se rechazan las hipótesis H2a y H2b.

En tercer lugar, se evalúa el modelo estructural a través del coeficiente de determinación (R^2), que presenta valores entre 0 y 1, siendo los valores más altos los que representan los mayores niveles de exactitud predictiva. Los resultados arrojan un valor del coeficiente de determinación de 0,651, de modo que el 65,1% de la varianza de la motivación laboral está explicada por sus predictores. En consecuencia, el modelo presenta una exactitud predictiva sustancial (Henseler et al., 2014).

Figura 10. Resultados aplicados al modelo de investigación



** t-valor > 2,57; * t-valor > 1,96

Fuente: adaptado de Chiang y Jang (2008)

En cuarto lugar, la evaluación del tamaño del efecto (f^2) indica cuánto contribuye una variable latente independiente al coeficiente de determinación (R^2) de una variable latente dependiente o, dicho de otra forma, la fuerza de la relación entre las variables. Valores situados por encima de 0,02, 0,15 y 0,35, respectivamente, representan efectos pequeños, medianos y grandes de las variables latentes independientes sobre la variable latente dependiente (Cohen, 1988). Como se aprecia en la Tabla 11, la valencia intrínseca tiene un efecto grande sobre la motivación laboral, mientras que las expectativas y la valencia extrínseca tienen efectos pequeños.

Por último, por lo que se refiere a la relevancia predictiva del modelo (Stone, 1974), el valor 0,455 de Q^2 recogido también en la Tabla 11 apunta a que esta relevancia predictiva es sustancial para la variable endógena del modelo.

Tabla 11. Tamaño del efecto y relevancia predictiva del modelo en el Estudio 1

Variable independiente	f^2	Q^2
Expectativas	0,044	
Instrumentalidad Intrínseca	0,003	
Instrumentalidad Extrínseca	0,000	0,455
Valencia Intrínseca	0,635	
Valencia Extrínseca	0,071	

Efecto pequeño (0,02), mediano (0,15) y grande (0,35)

5.1.4. Mapa de importancia-rendimiento

El mapa de importancia-rendimiento (*IPMA, importance-performance map analysis*), también conocido como mapa de impacto-rendimiento o mapa de prioridad, proporciona un valioso análisis adicional de los resultados obtenidos en la evaluación del modelo estructural, que contrasta los efectos totales (o importancia) del modelo estructural y los valores promedio de las puntuaciones de las variables latentes (o rendimiento), para identificar áreas significativas de mejora donde deben concentrarse los esfuerzos empresariales (Hair et al., 2016; Martilla & James, 1977), especialmente, cuando estos espacios clave tienen una importancia relativamente alta para la variable objetivo, pero presentan un rendimiento relativamente bajo (Ringle & Sarstedt, 2016).

Este examen permite distinguir cuatro cuadrantes en los que se sitúan las variables latentes en función de su importancia y de su rendimiento, lo que proporciona a los directivos una guía para priorizar la toma de decisiones empresariales con el objetivo de mejorar las distintas esferas de interés en el seno de la organización.

Las variables latentes situadas en el cuadrante inferior derecho se encuentran por encima de la media en importancia y por debajo de la media en rendimiento. Se trata de los criterios que presentan el mayor interés para la organización y, en consecuencia, las acciones empresariales deberían ir dirigidas a la mejora de aquellos aspectos relacionados con estas variables (Hock, Ringle, & Sarstedt, 2010). Las siguientes variables sobre las que se debe actuar son las situadas en el cuadrante superior derecho (alta importancia, alto rendimiento), y las ubicadas en el cuadrante superior izquierdo (baja importancia, alto rendimiento). Por último, los criterios que se localizan en el cuadrante inferior izquierdo (baja importancia, bajo rendimiento) no deben captar la atención de los gestores en la organización.

Antes de proceder con el análisis del mapa de importancia-rendimiento, se ha de comprobar previamente que se cumplen, según Hair et al. (2016), dos requisitos: En primer lugar, todos los indicadores deben ser evaluados en una escala de puntuaciones donde el valor más bajo y el valor más alto representen el peor y el mejor rendimiento, respectivamente. Los indicadores utilizados en este estudio han sido evaluados en una escala de 1 a 7 puntos de tipo Likert, que va desde el valor más bajo hasta el valor más alto. Por lo tanto, no es necesario revertir la escala de puntuaciones, cumpliéndose el primer requisito. En segundo lugar, las cargas de los indicadores sobre sus respectivos factores deben tener valores positivos. Esta condición también se satisface en este estudio.

Al cumplirse estas dos condiciones, se procede al análisis de importancia-rendimiento de las variables latentes independientes (expectativas, instrumentalidad intrínseca, instrumentalidad extrínseca, valencia intrínseca, y valencia extrínseca) sobre la variable latente dependiente (motivación laboral).

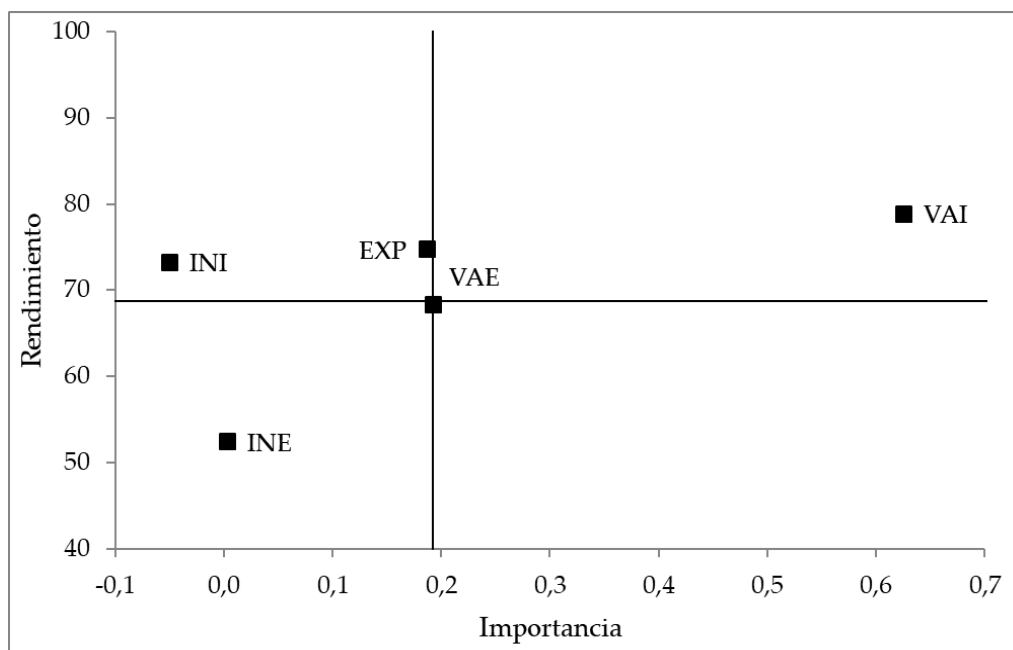
Los valores de importancia y de rendimiento para las cinco variables predecesoras se muestran en la Tabla 12, y la representación gráfica resultante del mapa de importancia-rendimiento se exhibe en la Figura 11.

Tabla 12. Valores de importancia-rendimiento de los constructos en el Estudio 1

Variable latente	Importancia	Rendimiento
Expectativas (EXP)	0,187	74,766
Instrumentalidad Intrínseca (INI)	-0,054	73,269
Instrumentalidad Extrínseca (INE)	0,003	52,434
Valencia Intrínseca (VAI)	0,626	78,939
Valencia Extrínseca (VAE)	0,192	68,379

Como se aprecia en la Tabla 12, aunque presentan un rendimiento similar, la valencia intrínseca tiene una importancia (0,626) considerablemente mayor que las expectativas y la valencia extrínseca, siendo, por tanto, la variable latente más importante. En concreto, un incremento de una unidad en el rendimiento de la valencia intrínseca, de 78,939 a 79,939, aumentaría (*ceteris paribus*) el rendimiento de la motivación laboral en 0,626 puntos, de 82,334 a 82,960.

Figura 11. Mapa de importancia-rendimiento de los constructos en el Estudio 1



En consecuencia, si la empresa desea incrementar la motivación laboral, sería razonable priorizar los aspectos relacionados con la valencia intrínseca sobre los que se ha indagado en el apartado V del instrumento (responsabilidad, capacidad de decisión, retos laborales, desarrollo de capacidades y habilidades, logro y desarrollo personal), ya que está situada en el cuadrante de mayor importancia; aunque exista poco margen para su mejora, ya que presenta un notable rendimiento, como se aprecia con claridad en la Figura 11.

Dicha mejora resultaría coherente con las posturas examinadas de Herzberg (1968), que postula la importancia del logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o avance; Deci y Ryan (2000), que defiende la motivación autónoma; y Hackman y Oldham (1975) que destacan la importancia de enriquecer el trabajo.

En un segundo orden de importancia se encuentran la valencia extrínseca y las expectativas, las cuales, manifiestan efectos totales similares (0,192 y 0,187, respectivamente). Sin embargo, dado que el rendimiento de las expectativas (74,766) es superior al de la valencia extrínseca (68,379), las acciones empresariales deberían priorizar las expectativas, antes que mejorar el rendimiento de la valencia extrínseca.

No obstante, dada la reducida relación que se produce entre la importancia y el rendimiento para estas dos variables, es probable que la organización esté realizando un sobreesfuerzo en los recursos dedicados a los aspectos recogidos en cada una de ellas, de modo que podrían existir oportunidades si se transfiriesen dichos recursos hacia otros ámbitos que procuren mayor rendimiento para la empresa, como las relacionadas con la valencia intrínseca, que se localizan, como se ha dicho, en el cuadrante más relevante de la matriz.

Por último, la instrumentalidad intrínseca y la instrumentalidad extrínseca, al no ejercer un efecto significativo sobre la motivación laboral, no deberían captar la atención de los directivos en la organización. Además, en el caso de la instrumentalidad extrínseca, se encuentra ubicada en el cuadrante de menor prioridad empresarial.

Tabla 13. Valores de importancia-rendimiento de los indicadores del Estudio 1

	Indicador	Importancia	Rendimiento
EXP1	Si me esfuerzo más en mi trabajo mi rendimiento mejorará significativamente.	0,061	76,829
EXP2	Si me esfuerzo más en mi trabajo conseguiré más logros (o resultados positivos).	0,049	74,593
EXP3	Si me esfuerzo más en mi trabajo aumentaré mi productividad.	0,060	76,423
EXP4	Si me esfuerzo más en mi trabajo seré reconocido como un empleado efectivo (o cumplidor con mi trabajo).	0,036	68,293
INE1	Si mi rendimiento mejora obtendré mayores responsabilidades capacidad de decisión sobre mi trabajo..	0,001	52,846
INE2	Si mi rendimiento mejora aumentará mi capacidad para asumir más retos en mi trabajo.	0,001	50,203
INE3	Si mi rendimiento mejora mejorará mi percepción sobre mi capacidad de alcanzar logros (o resultados positivos).	0,001	53,049
INE4	Si mi rendimiento mejora aumentará mi satisfacción personal.	0,001	52,846
INI1	Si mi rendimiento mejora obtendré un buen sueldo.	-0,013	63,211
INI2	Si mi rendimiento mejora obtendré complementos salariales adicionales.	-0,016	70,528
INI3	Si mi rendimiento mejora obtendré un aumento salarial.	-0,015	74,187
INI4	Si mi rendimiento mejora obtendré una promoción (o ascenso).	-0,019	80,691
VAI1	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	0,137	75,000
VAI2	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo demostrarme que soy capaz de asumir nuevos retos en mi trabajo.	0,140	79,268
VAI3	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo desarrollar mis capacidades y habilidades.	0,145	83,333
VAI4	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo sentir que alcanzo logros (o resultados positivos).	0,142	78,049
VAI5	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo crecer y desarrollarme personalmente.	0,140	78,293
VAE1	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un buen sueldo.	0,034	64,024
VAE2	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más complementos salariales.	0,039	59,146
VAE3	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más aumentos de sueldo.	0,036	59,959
VAE4	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un trabajo interesante o estimulante.	0,058	76,626
VAE5	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más oportunidades para promocionar.	0,066	71,341

El análisis IPMA también puede realizarse a nivel de indicador para identificar áreas más específicas y relevantes sobre las que se deberían priorizar las acciones empresariales; de este modo, el indicador VAI3 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo desarrollar mis capacidades y habilidades”) es el más importante (0,145) de los que miden la valencia intrínseca; sin embargo, al presentar un elevado rendimiento (83,333), sus posibilidades de mejora son reducidas, como se presenta en la Tabla 13. La organización debería preocuparse de mantener su nivel de rendimiento, por ejemplo, mediante la actualización periódica del análisis y descripción de los puestos de trabajo¹³⁷, para asegurarse de que las diferentes posiciones de la empresa se ajustan permanentemente a las capacidades y habilidades de sus ocupantes.

Por su parte, el indicador VAI1 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo”) ejerce una importancia relativamente alta (0,137), ofreciendo al mismo tiempo mayor margen para la mejora de su rendimiento (75,000). Las acciones empresariales, a la vista de la existencia de una cierta necesidad de autorrealización en los trabajadores, podrían ser más proactivas e ir dirigidas al enriquecimiento de los puestos de trabajo, dotando a sus ocupantes de mayor responsabilidad y capacidad para la toma de decisiones, en la línea de la propuesta de Hackman y Oldham (1975), que, como se acaba de señalar, considera esenciales ciertas características del trabajo, como la autonomía, la identidad de la tarea, una variedad en las tareas, la retroalimentación sobre el logro y el significado de la tarea. Previsiblemente, esta revalorización del puesto aumentará el rendimiento de la valencia intrínseca y, con ello, también el rendimiento de la motivación laboral¹³⁸.

¹³⁷ El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta de enorme importancia en la administración de recursos humanos, que consiste en enumerar las funciones, tareas y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos en la empresa, definiendo el objetivo que cumplen, las relaciones de dependencia y la formación, las competencias y las habilidades que requieren sus ocupantes (Chiavenato, 2009).

¹³⁸ Como ha puesto de manifiesto Thomas (2009), el entorno, que destacaba por su estabilidad hace cien años, ahora cambia a un ritmo rápido e impredecible. Mientras tanto, la economía de hoy se basa abrumadoramente en los servicios, en lugar de en la fabricación. El resultado es que el número y la complejidad interna de las organizaciones han desbordado la capacidad de la gestión burocrática. Entonces las organizaciones,

En cuanto a la valencia extrínseca, el indicador VAE5 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más oportunidades para promocionar”) es el más importante (0,066) en este criterio, y su rendimiento (71,341) podría incrementarse, por ejemplo, mediante políticas de recursos humanos encaminadas a fomentar las oportunidades de promoción laboral. En la misma línea, VAE4 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un trabajo interesante o estimulante”) presenta una importancia relativamente alta (0,058) y también permite cierto margen de mejora (76,626). En consecuencia, la organización podría aumentar el rendimiento de este indicador a través de la fijación de objetivos que, como previenen E. A. Locke y Latham (1990), sean desafiantes pero alcanzables, medibles, específicos y limitados en el tiempo, además de ser aceptados por los sujetos, esto es, que sean capaces de generarles compromiso.

En comparación con VAE1 y VAE3, el indicador VAE2 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más complementos salariales”) tiene mayor importancia (0,039) y menor rendimiento (59,146), de modo que las decisiones empresariales deberían priorizar la mejora de este indicador frente a los otros dos, por ejemplo, permitiendo que la consecución de los objetivos lleve aparejada una recompensa salarial proporcional al logro alcanzado.

En relación a las expectativas, el indicador EXP1 (“Si me esfuerzo más en mi trabajo, mi rendimiento mejorará significativamente”) aunque presenta un nivel de rendimiento (76,829) similar a otros pertenecientes a esta variable (EXP3 y EXP2), es el indicador más importante (0,061). En consecuencia, se le debe prestar especial atención si se quiere mejorar el rendimiento de las expectativas y, consecuentemente, el de la motivación laboral.

Según defiende Bandura (1999a), las personas actúan según sus creencias sobre lo que pueden hacer, así como sobre sus creencias sobre los resultados probables del rendimiento. De este modo, el principal determinante de las expectativas de desempeño procede de las percepciones de las propias habilidades,

como en el caso de las corredurías de seguros, se ven forzadas a trasladar la toma de decisiones a los trabajadores, que deben ser capaces de adaptarse a las necesidades de los clientes, simplificar y mejorar los procesos de la organización, coordinarse con otros trabajadores y equipos e iniciar ideas para nuevos productos y servicios.

en el contexto de lo que se especifique como objetivos de las tareas, y, por ello, las políticas empresariales deberían dirigirse a afianzar la formación continua y la mejora de las competencias laborales¹³⁹, y a la promoción de un liderazgo transformacional (Bass, 1997), que resulta decisivo en la mejora de estos juicios de autoeficacia¹⁴⁰. Además, en segundo lugar, estas expectativas se ven afectadas por las diversas dificultades y limitaciones externas que pueden impedir la consecución de los objetivos de las tareas, por lo que se debería asegurar igualmente que los factores ambientales, procedimientos de trabajo, equipos de trabajo, etc. no frustran los esfuerzos de los trabajadores por alcanzar los logros.

Por último, los indicadores de los criterios de instrumentalidad son insignificantes en términos de su influencia en la motivación, por lo que la empresa, en este contexto, parece que no debe distraer recursos para su mejora.

5.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2

5.2.1. Análisis descriptivo de datos

En el segundo estudio, efectuado con el mismo instrumento y escala, los puntajes de promedio, que se presentan en la Tabla 14, para las cuatro medidas de expectativa, variaron de 5,01 a 5,94; para las medidas de instrumentalidad intrínseca se situaron entre 5,56 y 6,04, y para los de instrumentalidad extrínseca se movieron entre 4,27 y 4,84; los valores promedio de valencia intrínseca se situaron entre 5,97 y 6,39, y los de valencia extrínseca entre 4,87 y 5,79; y las afirmaciones sobre motivación laboral, en las que hubo mayor acuerdo, se movieron entre 3,53 y 6,29.

¹³⁹ A medida que el mundo laboral se ha vuelto más incierto, las organizaciones se han dado cuenta del valor del aprendizaje y de la importancia de convertirse en una "organización de aprendizaje" (Senge, 1994, p. 8).

¹⁴⁰ Como se ha referido en otro apartado, hoy se considera la motivación como una consecuencia importante de la actuación del líder. En este sentido, las expectativas de aquellos que son importantes para otros en el trabajo, como los jefes, son una poderosa influencia en el comportamiento de los seguidores, que los impulsa a actuar conforme a sus expectativas (lo que se dijo que se denomina efecto Galatea), lo que puede contribuir decisivamente a mejorar (o perjudicar) los juicios de autoeficacia de estos colaboradores.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de los indicadores del Estudio 2

	Indicador	Promedio	DT
EXP1	Si me esfuerzo más en mi trabajo mi rendimiento mejorará significativamente.	5,79	1,25
EXP2	Si me esfuerzo más en mi trabajo conseguiré más logros (o resultados positivos).	5,94	1,18
EXP3	Si me esfuerzo más en mi trabajo aumentaré mi productividad.	5,59	1,43
EXP4	Si me esfuerzo más en mi trabajo seré reconocido como un empleado efectivo (o cumplidor con mi trabajo).	5,01	1,59
INI1	Si mi rendimiento mejora obtendré mayores responsabilidades y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	5,56	1,24
INI2	Si mi rendimiento mejora aumentará mi capacidad para asumir más retos en mi trabajo.	6,04	0,98
INI3	Si mi rendimiento mejora mejorará mi percepción sobre mi capacidad de alcanzar logros (o resultados positivos).	5,94	1,19
INI4	Si mi rendimiento mejora aumentará mi satisfacción personal.	5,81	1,37
INE1	Si mi rendimiento mejora obtendré un buen sueldo.	4,74	1,61
INE2	Si mi rendimiento mejora obtendré complementos salariales adicionales.	4,43	1,61
INE3	Si mi rendimiento mejora obtendré un aumento salarial.	4,27	1,54
INE4	Si mi rendimiento mejora obtendré una promoción (o ascenso).	4,84	1,52
VAI1	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	5,97	1,04
VAI2	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo demostrarme que soy capaz de asumir nuevos retos en mi trabajo.	6,20	1,04
VAI3	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo desarrollar mis capacidades y habilidades.	6,20	1,05
VAI4	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo sentir que alcanzo logros (o resultados positivos).	6,23	0,98
VAI5	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo crecer y desarrollarme personalmente.	6,39	0,83
VAE1	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un buen sueldo.	5,01	1,65
VAE2	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más complementos salariales.	4,87	1,71
VAE3	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más aumentos de sueldo.	5,46	1,56
VAE4	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener un trabajo interesante o estimulante.	5,70	1,30
VAE5	Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener más oportunidades para promocionar.	5,79	1,22
MOT1	Si estoy muy motivado me esforzaré más en el trabajo.	6,29	1,06
MOT2	Si estoy muy motivado mejoraré la calidad de mi trabajo.	6,17	1,03
MOT3	Si estoy muy motivado aumentaré mi productividad laboral.	6,16	1,12
MOT4	Si estoy muy motivado me involucraré más en mi trabajo.	3,53	3,24

5.2.2. Evaluación del modelo de medida

En lo que respecta a la evaluación del modelo de medida, se ha garantizado igualmente, en primer lugar, la fiabilidad de los indicadores, tal y como se exhibe en la Tabla 15.

Tabla 15. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida del Estudio 2

Variable latente	Indicador	Carga factorial	t robusto	Fiabilidad compuesta	AVE
Expectativas (EXP)	EXP1	0,863	26,614	0,870	0,691
	EXP2	0,855	11,729		
	EXP3	0,772	10,106		
Instrumentalidad Intrínseca (INI)	INI1	0,861	14,442	0,926	0,807
	INI2	0,913	36,437		
	INI3	0,919	34,302		
Instrumentalidad Extrínseca (INE)	INE1	0,827	9,200	0,933	0,778
	INE2	0,927	11,785		
	INE3	0,922	10,967		
	INE4	0,850	9,065		
Valencia Intrínseca (VAI)	VAI1	0,725	7,434	0,943	0,771
	VAI2	0,913	25,444		
	VAI3	0,921	32,509		
	VAI4	0,948	61,991		
	VAI5	0,865	20,232		
Valencia Extrínseca (VAE)	VAE1	0,843	17,261	0,913	0,771
	VAE2	0,864	19,001		
	VAE3	0,765	11,081		
	VAE4	0,798	14,462		
	VAE5	0,842	16,151		
Motivación Laboral (MOT)	MOT1	0,947	46,883	0,947	0,857
	MOT2	0,931	36,795		
	MOT3	0,899	18,150		

Todos los indicadores del modelo, recogidos en la Tabla 14, presentan cargas superiores a 0,708, salvo el caso de EXP4 (0,673), INI4 (0,671) y MOT4 (0,374).

Cuando las cargas factoriales se encuentran en el intervalo de 0,400-0,708, la decisión de mantener o eliminar estos indicadores dependerá de si su eliminación conduce a una mejora en la fiabilidad compuesta del constructo (o en la varianza extraída media) por encima del valor límite recomendado en la literatura. Sin embargo, los indicadores con cargas factoriales inferiores a 0,400 se deben eliminar del modelo. En base a lo anterior, los indicadores EXP4, INI4 y MOT4 se eliminan del modelo.

En segundo lugar, el análisis de los valores de la fiabilidad compuesta permite garantizar la consistencia interna del modelo, al encontrarse todos por encima del mínimo de 0,700 recomendado en la literatura.

En tercer lugar, se confirma la validez convergente del modelo mediante la varianza extraída media, cuyos valores son superiores a 0,500 en todos los casos observados, como se aprecia en la última columna de la Tabla 15.

Por último, la validez discriminante del modelo se garantiza a través de la matriz HTMT, que muestra valores inferiores a 0,900 para todos los casos, como se observa en la Tabla 16, y, por otro lado, de acuerdo al test de la varianza extraída, se comprueba que las correlaciones entre las variables latentes son inferiores a la raíz cuadrada de la varianza extraída medida (AVE) de cada constructo, como se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 16. Validez discriminante - Criterio de matriz HTMT del Estudio 2

Variable latente	1	2	3	4	5	6
1. Expectativas (EXP)						
2. Instrumentalidad Intrínseca (INI)	0,719					
3. Instrumentalidad Extrínseca (INE)	0,629	0,529				
4. Valencia Intrínseca (VAI)	0,667	0,780	0,334			
5. Valencia Extrínseca (VAE)	0,529	0,528	0,471	0,719		
6. Motivación Laboral (MOT)	0,733	0,649	0,314	0,796	0,539	

Tabla 17. Validez discriminante - Criterio Fornell-Larcker del Estudio 2

Variable latente	1	2	3	4	5	6
1. Expectativas (EXP)	0,831					
2. Instrumentalidad Intrínseca (INI)	0,604	0,898				
3. Instrumentalidad Extrínseca (INE)	0,525	0,470	0,882			
4. Valencia Intrínseca (VAI)	0,585	0,711	0,311	0,878		
5. Valencia Extrínseca (VAE)	0,439	0,475	0,430	0,648	0,823	
6. Motivación Laboral (MOT)	0,624	0,594	0,298	0,742	0,490	0,926

5.2.3. Evaluación del modelo estructural

En relación a la evaluación del modelo estructural, en primer lugar, se ha comprobado que los valores VIF de las variables latentes presentan valores inferiores a 3,3, garantizando la ausencia de problemas de multicolinealidad.

En segundo lugar, se analizan los coeficientes de los caminos estructurales del modelo, así como también su significatividad. Encontramos que la valencia intrínseca (H3a; $\beta = 0,547$; $t > 2,57$) y las expectativas (H1; $\beta = 0,303$; $t > 1,96$) ejercen un efecto positivo y significativo sobre la motivación laboral. Sin embargo, la valencia extrínseca (H3b; $\beta = 0,005$; $t < 1,65$), y los factores relacionados con la instrumentalidad, tanto intrínseca (H2a; $\beta = 0,045$; $t < 1,65$) como extrínseca (H2b; $\beta = -0,053$; $t < 1,65$) no conducen a una mayor motivación laboral. En base a estos resultados, en este segundo estudio, se aceptan las hipótesis H1 y H3a, y se rechazan las hipótesis H3b, H2a y H2b.

Tabla 18. Factores determinantes de la motivación laboral en el Estudio 2

Hipótesis	Variable independiente	Coefficientes path	Soportada
H1	Expectativas (EXP)	0,303*	Sí
H2a	Instrumentalidad Intrínseca (INI)	0,045	No
H2b	Instrumentalidad Extrínseca (INE)	-0,053	No
H3a	Valencia Intrínseca (VAI)	0,547**	Si
H3b	Valencia Extrínseca (VAE)	0,005	No

** t-valor > 2,57; * t-valor > 1,96

El coeficiente de determinación (R^2) es de 0,608, lo que implica que el 60,6% de la varianza de la motivación laboral está explicada por sus factores determinantes. Esto significa que la exactitud predictiva del modelo es sustancial. El tamaño del efecto (f^2), o la fuerza de la relación entre dos variables, es mediano en el caso de la valencia intrínseca (0,225) y pequeño en las expectativas (0,088), como se podía esperar a la luz de los resultados anteriores. Por su parte, la relevancia predictiva del modelo (Q^2) es sustancial, con un valor de 0,434.

Como resultado adicional a este trabajo, la aplicación del método de las dos etapas ha revelado, en este segundo estudio, un efecto moderador de la valencia intrínseca en la relación entre la instrumentalidad intrínseca y la motivación laboral ($\beta=-0,165$; $t>1,96$). Este método muestra los efectos simples, que se refieren al efecto de una variable independiente en la dependiente, que está moderado por la variable moderadora (o la fuerza de dicha relación cuando el moderador tiene un valor de cero). Para un nivel medio de instrumentalidad intrínseca, la relación entre la valencia intrínseca y la motivación laboral tiene un valor de 0,424. Si la instrumentalidad intrínseca aumenta (por ejemplo, en un punto de desviación estándar), entonces, la relación entre la valencia intrínseca y la motivación laboral disminuiría en el valor de la interacción, pasando a ser de 0,264 (0,429-0,165). En consecuencia, cuando la instrumentalidad intrínseca aumenta, disminuye la importancia de la valencia intrínseca como determinante de la motivación laboral.

5.2.4. Mapa de importancia-rendimiento

El análisis IPMA se debe centrar en los dos constructos que en este estudio han resultado tener un efecto positivo y significativo sobre la motivación laboral, esto es, las expectativas y la valencia intrínseca.

La valencia intrínseca muestra una importancia (0,519) superior a las expectativas (0,279), y unos valores de rendimiento muy similares (85,996, frente a 78,298), de modo que las acciones de la gerencia, si buscan aumentar significativamente la motivación de los trabajadores, deberían priorizar los aspectos relacionados con la valencia intrínseca, en primer lugar, y, en un segundo lugar las expectativas, adoptando alguna de las medidas que ya han sido descritas en el apartado 5.1.4.

A nivel de indicador, se observa que VAI5 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo crecer y desarrollarme personalmente”) es el criterio más importante de los que integran la valencia intrínseca (0,139), con los niveles de rendimiento más elevados (87,714), por lo que ofrece poco margen para su mejora. Igualmente sucede con el indicador VAI4 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo sentir que alcanzo logros”). Por su parte, el indicador VAI1 (“Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo”), aunque presenta unos niveles de rendimiento (0,086) similares a los demás indicadores, es el menos importante (82,857). La organización debería tratar de mantener los niveles de rendimiento alcanzados por todos estos indicadores, como se propuso en el estudio 1, mediante la actualización periódica del análisis y descripción de los puestos de trabajo, para asegurarse de que las funciones y tareas de las diferentes posiciones permiten el crecimiento personal y fomentan la sensación de logro y la autonomía, en línea con los postulados de Hackman y Oldham (1975).

En cuanto a las expectativas, el indicador EXP1 (“Si me esfuerzo más en mi trabajo mi rendimiento mejorará significativamente”) es el criterio más importante (0,138) de los que integran este constructo, presentando, igualmente, unos niveles de rendimiento muy elevados (79,761). Las acciones de la organización deberían priorizar este indicador frente a EXP2 y EXP3, que, aunque poseen niveles de rendimiento similares (82,381 y 76,428, respectivamente), contribuyen a la motivación en menor medida (0,114 y 0,110, respectivamente). Como ya se ha dicho, el principal determinante de las expectativas de rendimiento procede de las percepciones de las propias habilidades, en el contexto de lo que se especifique como objetivos de las tareas, por lo que las políticas empresariales deberían dirigirse a afianzar la formación continua y la mejora de las competencias laborales necesarias para el logro de estos objetivos. Además, estas expectativas se ven afectadas por las diversas dificultades y limitaciones externas que pueden impedir la consecución de las tareas, por lo que se debería asegurar igualmente que los factores ambientales, procedimientos de trabajo, liderazgo, equipos de trabajo, etc. no frustran los esfuerzos de los trabajadores por alcanzar logros.

Por último, los indicadores de los criterios que no han resultado significativos no deberían ser objeto de atención de la gerencia.

VI. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las principales conclusiones que pueden extraerse de la revisión del marco teórico, que ha servido de guía para el diseño de un modelo de investigación que permita explicar el proceso de la motivación en el trabajo. De igual forma, se exponen las conclusiones del análisis empírico en aplicación de dicho modelo, discutiendo los resultados obtenidos. Por último, se muestran las limitaciones del trabajo y se plantean futuras líneas de investigación.

6.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA

Se ha dividido este epígrafe en dos apartados. El primero recoge las deducciones que proceden del examen histórico de la motivación, desde sus orígenes en la filosofía. El segundo se ocupa de las conclusiones teóricas obtenidas del análisis de las teorías que se han estudiado al indagar en la motivación laboral.

6.1.1. Conclusiones del examen histórico de la motivación

Como se ha relatado, la motivación se erigió sobre una noción tan trascendente y, al tiempo, tan imprecisa, como el alma humana, que, desde su inicial categorización como mito, se insertó en la filosofía clásica como parte de su esencia, como objeto de estudio de la filosofía primera, recorriendo esta disciplina a lo largo de toda su historia, y constituyéndose en pilar fundamental del pensamiento occidental, para proporcionar la imagen de un hombre que se “movía” impulsado por la razón, en ejercicio de su libre albedrío.

Así, la filosofía, con la guía de la metafísica, presentó al ser humano como un organismo dotado de razón y autonomía —como en Platón, Aristóteles, Descartes, Montaigne o Kant—; estas características lo distinguían del resto de los animales, le otorgaban su dignidad y le hacían responsable de su actuación. Los humanos, como criaturas de la razón, podían y debían actuar en respuesta a motivos racionales y principios morales, valores y virtudes, incluso cuando

buscaban evitar el dolor, como en Epicuro, o cuando su conducta resultaba causalmente determinada, como en Hobbes o Spinoza.

Esta visión racionalista de la filosofía apenas dejaba margen a la formulación de preguntas sobre la naturaleza del comportamiento humano. Es cierto que las decisiones de libre albedrío estuvieron en algún momento sometidas a la tutela de la fe —como en las obras de San Agustín o Santo Tomás—, otras veces resultaron invadidas por motivos hedonistas —como en la filosofía de Bentham—, fueron consideradas consecuencia del ambiente o a la experiencia —como en los trabajos de Locke—, o se juzgaron estrictamente mecánicas —como en La Mettrie—, hasta negar a la razón su capacidad para regir la voluntad en favor de las pasiones —como en Hume—; pero sólo con el desarrollo del pensamiento científico, de la mano de la psicología, esta idea general del comportamiento humano racional y voluntario se cuestionó recurrentemente.

Para ello, fue necesario que se abandonara la noción de alma, a lo que contribuyó decisivamente el positivismo que se impuso desde mediados del siglo XIX en la filosofía; a partir de entonces, la motivación comenzaría a observarse como dependiente de las características físicas o fisiológicas de los organismos, ligada a las sensaciones —como en Mill—, y regida por principios hedonistas; sin embargo, la distinción cartesiana entre seres humanos y animales se mantuvo: el comportamiento animal no derivaba del libre albedrío, sino que era guiado por fuerzas naturales ciegas, mecánicas, que se denominaron instintos. Esta visión dualista comenzaría a desmoronarse con la difusión de la obra de Darwin, que sentaría las bases de las primeras aproximaciones estrictamente biológicas al comportamiento.

Suprimido el espíritu humano, la profunda transformación, no sólo social y política, sino igualmente en las ideas, las ciencias o la tecnología, propiciada por el convulso mundo decimonónico, contribuiría a que la psicología se emancipara de la filosofía, y se propusiera investigar, ahora de manera científica, las relaciones entre el cuerpo y la mente —como en Wundt o Tichener—; sin embargo, esta escuela de pensamiento estructuralista fue pronto derrotada por el funcionalismo de James, influido por la corriente evolucionista —que, en la psicología, propició especialmente Spencer—, que consideraría más importante el estudio de la adaptación del hombre al medio, valiéndose del instinto (al igual que McDougal) o recurriendo, como Woodworth, a los impulsos biológicos; lo que convertiría al ser

humano en un organismo reactivo, obligado, como el resto de animales, a actuar en respuesta a fuerzas internas independientes de la razón (instintos, impulsos o necesidades); hasta que el conductismo de Watson, en un intento de anular toda referencia a la mente y a lo cognitivo, juzgando a los seres humanos según los estándares animales, lo considerara movido exclusivamente por fuerzas externas (incentivos o reforzadores) situadas más allá de su control, e incluso suprimiera su capacidad de decisión, como procuró demostrar con sus trabajos Skinner.

Sin embargo, como también sucedió en la filosofía¹⁴¹, los intentos por eliminar del análisis de la motivación lo cognitivo —imponiendo la trascendencia del ambiente sobre la herencia, y anulando cualquier diferenciación ontológica frente a otros animales—, lo que desemboca, casi irremediablemente, en el callejón sin salida del determinismo, resultaron insuficientes: primero Tolman y luego Lewin se enfrentaron a la orientación conductista, entonces dominante, para centrar la investigación en la verdadera naturaleza humana, en sus intenciones, objetivos o expectativas.

Así, con las valiosas aportaciones de la escuela de la *Gestalt*, fundada por Wertheimer, que reconocerá, como reacción a los intentos anteriores, la trascendencia de las facultades mentales, como la percepción o la memoria, y la psicología humanista de Rogers o Maslow, que apoyará el potencial humano y la libertad de decisión, las teorías cognitivas de motivación posteriores, socioconductistas, como las de Rotter y Bandura, de expectativas, como las de Murray y Atkinson, atribucionales, como las de Weiner y Heider, y de disonancia, como la de Festinger, volvieron a interpretar al ser humano en gran medida como árbitro de sus actuaciones; por lo que, desde un punto de vista teórico, la mayor parte de las definiciones actuales de la motivación, también en el área del comportamiento organizacional, destacan como lo cognitivo se encuentra en el origen de la mayoría de las elecciones humanas; lo que, desterrado hoy el determinismo conductista, permite a las organizaciones intervenir de una manera mucho más ética en su mejora.

¹⁴¹ Como recalca Xavier Zubiri en el prólogo de *Historia de la Filosofía* (Marías, 1980): “Lo único que me importa aquí es subrayar, frente a todo irracionalismo, que (...) el objeto de la filosofía es trascendental, y como tal, accesible solamente en una reflexión” (p. XXXI).

6.1.2. Conclusiones del análisis de las teorías de motivación laboral

Así, en el campo del trabajo, los primeros avances, siempre cognitivos, son deudores de los enfoques centrados en las necesidades, en el “por qué”, que abordaron inicialmente teorías como las de Maslow, McClelland o Alderfer, llamadas de contenido; sin embargo, hace muchos años que casi han desaparecido de la literatura especializada, puesto que, si bien indagaban en el origen de la motivación, no ofrecían fórmulas para intervenir en su mejora, por lo que pronto fueron superadas por otros prototipos focalizados en los procesos, en los que autores como Vroom o Locke contemplaron el constructo desde una perspectiva dinámica —interesándose en el “cómo”—, y establecieron por primera vez relaciones causales entre sus variables, en un momento en que se enfatizaba en la industria la importancia de la motivación extrínseca.

En los años posteriores, nuevos estudios preocupados por el contenido de la motivación, como los de Herzberg y de Deci y Ryan, subrayarían la relevancia de la motivación intrínseca, lo que produjo una enorme expansión en este campo, debido también a la introducción de la personalidad y los patrones de comportamiento en las investigaciones de Dweck, y de Crowe y Higgins; al mismo tiempo que otros investigadores, como Bandura, Carver y Scheier, o Baumeister y colaboradores, comenzaron a ocuparse de otros trascendentes mecanismos psicológicos implicados en la motivación, como la autoeficacia y la autorregulación, del “qué”; en la actualidad, el estudio de la motivación laboral reconoce también la significativa importancia del medio, de las influencias distales, el “dónde y cuándo” de la red motivacional, lo propio de las teorías basadas en el refuerzo —hoy en desuso, por sus nefastas implicaciones éticas—, como las de Hamner o la de Luthans y Kreitner, de justicia organizacional, como la de Adams, o de diseño del puesto, patrocinadas por Hackman y colaboradores, y ha identificado la importancia de las influencias sociales de la motivación en el contexto del liderazgo y de los equipos de trabajo, como se aprecia en los trabajos de McGregor y de Chen y Kanfer.

En consecuencia, imponiéndose al estudio del contenido de la motivación laboral (las necesidades o los motivos), la investigación de los procesos motivacionales, y su contribución, entre otros, al rendimiento laboral, son hoy la tesis dominante en la psicología organizacional, donde los elocuentes progresos

descritos han provocado la obsolescencia de políticas tradicionales basadas exclusivamente en la promoción de recompensas extrínsecas, realzando la importancia de la motivación intrínseca, y han puesto a disposición de las organizaciones una gran variedad de técnicas, como las mencionadas propuestas de justicia organizacional o de diseño del puesto de trabajo, junto con la expectativa de Vroom o la orientación de objetivos de Locke; sin embargo, actuar sobre la motivación de los trabajadores, en un contexto laboral en continua evolución, sigue siendo hoy uno de los desafíos más complejos a los que deben enfrentarse los gestores de las organizaciones, lo que evidencia la necesidad de una búsqueda continua de nuevas metodologías que permitan una optimización constante de la motivación en la fuerza del trabajo; por lo que el desarrollo de la investigación en este campo, como se ofrece en esta tesis, resulta del máximo interés.

La formidable diversidad de acercamientos teóricos a la motivación que se ha expuesto, consecuencia de la propia amplitud y dificultad del concepto, con su multiplicidad de caras, es también una certidumbre de que no podrá seleccionarse una teoría que sea válida permanentemente en el entorno laboral; por eso, se ha modificado el modelo de Vroom (1964), del que se sirve este trabajo, con el objetivo, en primer lugar, de superar algunas de las críticas más comunes a su formulación, lo que ha permitido su adaptación a un análisis “entre sujetos”, utilizando el modelado de ecuaciones estructurales, en lugar del paradigma multiplicativo original; y, en segundo lugar, se ha facilitado su aplicación en un ambiente laboral moderno, atendiendo también a la importancia de la motivación intrínseca, al introducir la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos en dos de sus tres variables, la instrumentalidad y la valencia, que Vroom no contempla.

Para la psicología del trabajo, la motivación sigue siendo hoy día uno de los temas más duraderos y convincentes, por su capital importancia para el éxito de las organizaciones y para mejorar el bienestar de las personas (Kanfer et al., 2017); y para Latham y Ernst (2006), nadie merece más crédito por fomentar esta revolución en la psicología I/O en la década de 1960 que Victor Vroom, revolución, a la que esta tesis, con las conclusiones empíricas que se presentan a continuación, pretende contribuir.

6.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En este apartado se discuten los resultados empíricos de los dos trabajos de campo desarrollados en esta tesis, que se enfrentan con los obtenidos en otros estudios similares, con el fin de interpretarlos y tratar sobre su significación. Asimismo, se presentan las conclusiones generales relativas a las correlaciones que se producen entre las variables del modelo y la motivación, distinguiendo la aportación de sus componentes intrínsecos y extrínsecos.

Como se ha dicho, este trabajo ha de tener la consideración de estudio exploratorio, ya que examina la utilidad de un modelo de investigación basado en la Teoría de Vroom (1964), sobre el que existe una limitada evidencia empírica.

Los resultados de los estudios previos, que confirman la utilidad de este modelo de investigación para explicar el proceso de motivación en cuatro contextos laborales distintos, en su comparación con los obtenidos en los dos estudios patrocinados en esta tesis, se agrupan en la Tabla 19.

Tabla 19. Resultados de estudios que aplican el modelo de investigación

Autor	Año	Lugar	Sector	EXP	INI	INE	VAI	VAE
Chiang y Jang	2008	EE.UU.	Hoteles	POS	POS	NEG	POS	POS
Ghoddousi et al.	2014	Irán	Construcción	POS	POS	POS	POS	POS
Davidescu y Eid	2017	Jordania	Salud	POS	n. s.	NEG	POS	POS
Beiu y Davidescu	2018	Rumanía	Todos	POS	n. s.	POS	POS	n. s.
Estudio 1	2019	España	Seguros	POS	n. s.	n. s.	POS	POS
Estudio 2	2019	España	Bodegas	POS	n. s.	n. s.	POS	n. s.

Efecto de la variable independiente: POS (positivo), NEG (negativo), n. s. (no significativo)

Como se desprende de la observación de estos datos, tanto en el Estudio 1, como en el Estudio 2, y como ocurre en el resto de investigaciones, la expectativa presentó una influencia positiva y significativa en la motivación, con valores de β

= 0,187 y $\beta = 0,303$, según recogen, respectivamente, las Tablas 10 y 18 presentadas previamente. Esto significa, según Vroom (1964), que los trabajadores, en el ámbito en el que se desenvuelven, tienen esperanzas de que un mayor esfuerzo lleve aparejado un mejor desempeño.

Para generar o mantener esta fuerza de expectativa positiva, en primer lugar, se debe asignar al personal aquellas tareas para las que estén capacitados, como propone el modelo de Porter y Lawler (1968) (que se ha visto en el apartado 2.3.2.); sin embargo, los niveles de habilidad adecuados no son suficientes para asegurar percepciones de expectativa positivas. Especialmente importante es que los empleados creen que las demás circunstancias que rodean a su esfuerzo son favorables y conducen al éxito, según destaca la síntesis de Campbell et al. (1970) (que se mostró en el epígrafe 2.3.4.).

Como en otros dos trabajos anteriores (Davidescu & Eid, 2017; Beiu & Davidescu, 2018), la instrumentalidad intrínseca no presentó ningún efecto sobre la motivación (en la Tablas 10 y 18, $\beta = 0,003$ y $\beta = 0,045$, respectivamente), lo que revela que un buen rendimiento no se considera vinculado a ninguna recompensa intrínseca en ninguno de los dos estudios.

El mismo fenómeno se observa con respecto a la instrumentalidad extrínseca ($\beta = -0,005$ y $\beta = -0,053$, respectivamente, en las Tablas 10 y 18), que, sin embargo, en los estudios previos tuvo siempre una significación, o bien negativa, como en Chiang y Jang (2008) y Davidescu y Eid (2017), o bien positiva, como en Beiu y Davidescu (2018) y Ghoddousi et al. (2014).

Según Vroom, para poner en valor el concepto de instrumentalidad, la gerencia debe asegurarse de que está premiando efectivamente el desempeño, y que los empleados perciben esta conexión. En la práctica, esto es difícil; la mayoría de los supervisores tienen un stock limitado de recompensas para sus subordinados. Este problema es particularmente común entre el personal directivo, profesional y técnico, en el que el trabajo suele ser muy difícil de medir, incluso cuando alguien intenta diligentemente hacerlo (Pinder, 1987).

En los dos estudios que aquí se han presentado, un buen desempeño no tuvo significación para la motivación, por lo que hay que interpretar que este no se considera instrumental para la obtención de recompensas; los trabajadores

desconfían de que un mayor o menor esfuerzo afecte a su retribución, promoción, sensación de logro, satisfacción, etc.; lo que debe obligar a los gerentes a reflexionar sobre si los objetivos del trabajo que, como señalan E. A. Locke y Latham (1990), son una herramienta enormemente poderosa, han sido correctamente diseñados, y si se vinculan a los incentivos extrínsecos que se obtienen del trabajo, o, al menos, procuran recompensas intrínsecas. Como señalan Grant y Shin (2011), sin instrumentalidad y creencias de valencia, los empleados, aunque se encuentren motivados, se preguntan si su rendimiento vale la pena.

Por el contrario, la valencia intrínseca resultó ser la variable más fuertemente predictiva en ambos estudios, correlacionada muy positivamente con la motivación (en la Tabla 10, $\beta = 0,619$, y en la Tabla 18, $\beta = 0,547$), como resulta habitual en todos los estudios anteriores, incluso en el sector de la construcción (Ghoddousi et al., 2014), donde las recompensas relacionadas con el pago solían considerarse como los motivadores más valiosos (Rose & Manley, 2011), y, como se analizará a continuación, este hallazgo es consistente con muchos estudios previos.

Como se dijo, la valencia intrínseca se refiere a resultados apreciados para el trabajador que son inherentes al esfuerzo, y no hace suposiciones sobre el logro de recompensas. Por lo tanto, las variables relacionadas con la autoestima, la percepción de las propias capacidades o el desarrollo personal son más predictivas y deben acercarse a la certeza (Wahba & House, 1974), lo que no significa necesariamente que sean los factores que más deban potenciarse en todos los contextos.

La valencia extrínseca, en cambio, presenta un efecto más moderado en el Estudio 1 ($\beta = 0,206$, en la Tabla 10), lo que es habitual en los ensayos de este modelo; y no significativo en el Estudio 2 ($\beta = 0,005$, en la Tabla 18), como ocurre, igualmente, en Beiu & Davidescu (2018).

La teoría VIE prescribe que las recompensas que se reciben por un buen desempeño deben ser aquellas que los empleados desean. Gran parte de lo que se ha referido de la investigación sobre las necesidades humanas apunta a que diferentes personas tienen distintos perfiles de necesidades en diferentes

momentos, por lo que podemos esperar que ciertas recompensas distribuidas organizacionalmente sean satisfactorias y quizás motivadoras para un individuo en particular en algunas circunstancias, pero no en otras, por lo que la gerencia debe tratar de averiguar las preferencias de los trabajadores para individualizar al máximo las recompensas de una manera consistente con la Teoría VIE, vinculando el desempeño laboral a la distribución de esos resultados.

También resulta especialmente valioso, como aquí se ha hecho, indagar sobre la naturaleza de las creencias de los empleados sobre la motivación; si perciben que su rendimiento depende en alguna medida de su mejora. Esta percepción ha quedado patente en los análisis descriptivos de datos de nuestros dos estudios (epígrafes 5.1.1. y 5.2.1., respectivamente): los entrevistados mostraron el mayor acuerdo con las afirmaciones que relacionaban una alta motivación con un mayor esfuerzo, calidad en el trabajo, productividad o compromiso.

Igualmente importante es averiguar si los trabajadores sienten que normalmente pueden convertir su esfuerzo en rendimiento, y si consideran que las recompensas extrínsecas están vinculadas al desempeño y si son equitativas. Además, se puede aprender mucho al preguntar por qué los empleados tienen una alta o baja expectativa, valencia o creencias de instrumentalidad, así como si creen que de su trabajo se pueden obtener recompensas intrínsecas.

Por eso, uno de los objetivos centrales de esta tesis, que sirvió de guía a la hora de construir el modelo de investigación, era examinar la aportación relativa de los componentes intrínsecos y extrínsecos a la motivación. Si bien la comprensión exacta de la motivación continúa evolucionando (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018a; Kanfer et al., 2017), las fuerzas motivacionales pueden describirse con fines prácticos como intrínsecas o extrínsecas (Pinder, 2008).

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que una teoría de expectativa modificada con cinco componentes (expectativa, instrumentalidad intrínseca, instrumentalidad extrínseca, valencia intrínseca y valencia extrínseca) es capaz de explicar el proceso de motivación, y ha revelado que el valor absoluto del coeficiente de la valencia intrínseca ($\beta = 0,619$, en el Estudio 1, y $\beta = 0,547$, en el Estudio 2) hacia la motivación del trabajo ha sido muy significativo y mayor que el de la valencia extrínseca ($\beta = 0,206$, en el Estudio 1, y $\beta = 0,005$, en el

Estudio 2), en coherencia con los otros trabajos anteriores, lo que sugiere que las recompensas de carácter intrínseco (mayor responsabilidad, nuevos retos, desarrollo de las capacidades y habilidades, etc.) son más influyentes para la motivación de los trabajadores que los incentivos ofrecidos extrínsecamente (como el salario o los complementos salariales, la promoción, etc.).

El hallazgo es consistente con los primeros estudios de Graen (1969) y Mitchell y Albright (1972) que afirmaron que los resultados intrínsecos producen predicciones de desempeño y satisfacción laboral que son superiores a las afectadas por los resultados extrínsecos. También inicialmente Wahba y House (1974) sugirieron que los resultados intrínsecos pueden tener más poder para motivar que los resultados extrínsecos, principalmente porque las percepciones de instrumentalidad asociadas con estos resultados, cuando se desprenden de una herramienta autoadministrada, como una encuesta, deben acercarse a la certeza.

Este descubrimiento, que pone de manifiesto el valor que los trabajadores otorgan a las recompensas intrínsecas en dos ambientes laborales distintos, apoyándonos también en los mapas de importancia-rendimiento que se expusieron en los apartados 5.1.4. y 5.2.4., respectivamente, apunta a la conveniencia de que los gerentes se enfoquen más a estos factores para incrementar la motivación de los empleados, pero ha de interpretarse con cierta reserva. No se debe desconocer el poder de los incentivos extrínsecos, que también se observa en el primero de los estudios anteriores.

En muchos casos, las organizaciones confían en los planes de incentivos en el convencimiento de que las personas ejercerán más esfuerzo cuando se les promete estas recompensas (Griffin & Moorhead, 2007), ya que existe un sólido respaldo empírico para esta creencia (Condly, Clark, & Stolovitch, 2008; Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998; Yuliansyah & Marzoeki, 2019). Por el contrario, aunque varios investigadores afirman que la motivación intrínseca es un determinante importante del rendimiento (por ejemplo, Deci, 1976; Sansone & Harackiewicz, 2000), la falta de un metaanálisis no dejaba claro el tamaño del efecto esperado o las condiciones límite bajo las cuales opera la motivación intrínseca (Cerasoli et al., 2014). Se defiende, por ejemplo, que las personas intrínsecamente motivadas tienden a persistir más tiempo en las tareas, lo que

produce un mejor rendimiento académico (Gottfried, 1990; Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006) y laboral (Grant, 2008); pero, al tiempo, desde hace dos décadas, la investigación se ha centrado en el efecto del “debilitamiento” de la motivación intrínseca en presencia de recompensas extrínsecas.

Particularmente reseñable es, en este sentido, como se mencionó en el apartado 5.2.3. del epígrafe de resultados, que, en el Estudio 2, un aumento de la valencia intrínseca acarree una disminución del impacto de la instrumentalidad extrínseca sobre la motivación laboral; dicho hallazgo podría interpretarse, siempre con cierta cautela, dado el carácter exploratorio del trabajo, como una confirmación de la señalada incompatibilidad de las recompensas que, en este caso, provocaría un “debilitamiento” en un sentido contrario al propuesto habitualmente por la literatura, es decir, de la motivación extrínseca en presencia de incentivos intrínsecos.

En efecto, como se ha visto, la perspectiva dominante de la motivación intrínseca, la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a), postula que los incentivos extrínsecos limitan a los intrínsecos, lo que se conoce como la *Teoría del hacinamiento* (Hua, Cheng, Hou, & Luo, 2019), y conduce a interpretar que la motivación intrínseca disminuye cuando se introduce la extrínseca (Putra, Cho & Liu, 2017). Este estado de cosas ha hecho que gran parte de la investigación se haya centrado en desenredar el impacto de los incentivos extrínsecos que frustran la autonomía en la motivación intrínseca (Reiss, 2005).

Sin embargo, el metaanálisis de Cerasoli et al. (2014) demuestra que la motivación intrínseca es un mejor predictor de la calidad del desempeño, mientras que los incentivos ofrecen un mejor pronóstico de la cantidad de desempeño: encontraron que los incentivos coexisten positivamente con la motivación intrínseca, dependiendo del tipo de desempeño y la contingencia del incentivo. Por tanto, el tipo de conducta de desempeño deseable debe de considerarse primero, porque determinará el grado apropiado de prominencia de los incentivos.

Así, contrariamente a lo que afirma la Teoría del hacinamiento, la investigación precedente del modelo, y el Estudio 1 de esta tesis, muestran que tanto los incentivos extrínsecos, como los intrínsecos afectan positivamente a la motivación, en la línea de Edrak, Yin-Fah, Gharlegghi y Seng (2013), Gerhart y Fang (2015) o Nyambegera y Gicheru (2016).

Sin embargo, es especialmente evidente en el caso del Estudio 2, donde la plantilla está formada mayoritariamente por operarios de bodegas, y cuyas funciones y tareas dependen más de la cantidad que de la calidad de su esfuerzo, que un aumento de las recompensas intrínsecas, aunque tenga una fuerte influencia sobre la motivación (recuérdese, en la Tabla 18, $\beta = 0,547$), podría perjudicar el desempeño resultante.

El enfoque, por tanto, debe consistir en aumentar los elementos asociados con la valencia intrínseca de los trabajadores, principalmente si se pretende mejorar la calidad del trabajo. En otras palabras, los gerentes deberían prestar más atención a la implementación de estrategias en las cuales los trabajadores se satisfagan intrínsecamente como resultado de un desempeño de calidad, sin olvidar que la evidencia acumulada, a la que se suma esta tesis, también destaca la importancia de los incentivos financieros y las recompensas asociadas con los resultados extrínsecos, como requisito previo y de base de cualquier sistema orientado a motivar el esfuerzo.

Como se esperaba, la principal conclusión de esta investigación es la confirmación de la utilidad del modelo modificado de Vroom (1964) de cinco componentes para explicar el proceso de motivación en un marco laboral, que ha mostrado la significativa relación con la motivación, de tres de sus variables en el Estudio 1, la expectativa, la valencia intrínseca y la valencia extrínseca, y de las dos primeras en el Estudio 2.

Otros hallazgos obtenidos de estos estudios pueden resumirse de la siguiente forma:

1. La motivación de los trabajadores es un concepto altamente sensible que se ve afectado por una multiplicidad de factores (Kanfer, 2008b). Algunas de estas variables son extrínsecas o ambientales, y se encuentran, en su mayor parte, dentro de los controles de la administración de la organización, pudiendo ser explotadas si es necesario aumentar los niveles de motivación de los empleados que conduzcan a un mayor rendimiento; pero no son las únicas.
2. Los factores intrínsecos también son importantes para determinar la motivación y son altamente predictivos en la empresa cuando se

relacionan con un rendimiento de calidad. Probablemente esto se deba a que son internos y van al núcleo de las percepciones del empleado sobre el interés de su trabajo y sobre cómo siente que las tareas asignadas son significativas y relevantes, como postulan en su modelo Hackman y Oldham (1975). Tales pronósticos, controlan decisivamente el nivel de motivación de los trabajadores cuando se persigue la calidad en el desempeño, por lo que es importante identificarlos para que la administración, si resulta necesario para el cumplimiento de sus objetivos, pueda poner más énfasis en promocionar tales factores.

3. La teoría VIE ofrece una serie de elegantes implicaciones para las prácticas gerenciales destinadas a generar y mantener altos niveles de motivación de la fuerza de trabajo; pero, aunque, como ha quedado patente en ambos estudios, los trabajadores perciban que la motivación ha de tener repercusión en un mayor esfuerzo, calidad de su trabajo, productividad o compromiso, poner en práctica estas recomendaciones puede ser difícil, porque la gerencia de la empresa, incluso si pretende estructurar los entornos de trabajo y los sistemas de distribución de recompensas para cumplir con los postulados de la teoría VIE, a menudo tiene un limitado conocimiento sobre los factores prácticos que deben manipularse para determinar totalmente la expectativa, la valencia y las creencias de instrumentalidad de los trabajadores; por lo que no tendrán éxito a menos que sus políticas y prácticas de recursos humanos den como resultado creencias y percepciones —sobre las que indaga nuestro modelo— por parte de los empleados, que sean consistentes con altos niveles de motivación y rendimiento.
4. Los departamentos de recursos humanos, haciendo uso del modelo de investigación que se ha ensayado en las organizaciones, y valiéndose de un mapa de importancia-rendimiento, podrán tomar decisiones informadas sobre las variables intrínsecas o extrínsecas en las que deben concentrar su actuación para aumentar los niveles de motivación, dependiendo de si los objetivos empresariales en un coyuntura determinada se vinculan a la cantidad o la calidad del desempeño.

6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se enumeran a continuación las principales limitaciones de la presente investigación, al tiempo que se proponen futuras líneas de investigación para superar dichas restricciones.

La principal limitación de este trabajo (y de gran parte de la investigación previa sobre el modelo de Vroom) consiste en que los criterios seleccionados no miden el comportamiento. Es decir, la valencia, la instrumentalidad y la expectativa se relacionan con la motivación mediante una valoración subjetiva, resultado de un autoinforme. Como destaca Gollwitzer (1993), cualquier instrumento de investigación debe superar las dificultades que conlleva traducir intenciones en conductas.

Aunque la autoevaluación, para Muchinsky (1977), cuando se miden percepciones, puede ser una medida de criterio sustitutiva “razonablemente efectiva” (p. 158), sería preferible operacionalizar las variables a través de criterios capaces de medir la actuación (cuotas de producción, calidad de los resultados del desempeño, etc.), que futuros trabajos podrían considerar.

En relación con el ámbito del estudio, la investigación se ha circunscrito a una sola empresa internacional del sector de las corredurías de seguros, y a tres bodegas ubicadas en una sola población, debido a la dificultad de encontrar organizaciones dispuestas a colaborar en un estudio que analice la motivación de sus empleados — lo que revela que las organizaciones son conscientes de la importancia de este constructo y de las dificultades y los riesgos que conlleva una intervención—; por lo que una generalización de estos resultados para otras empresas del sector, otros ámbitos o entornos de trabajo ha de realizarse con prudencia.

Dado el reducido ámbito de la investigación, deberían contrastarse los resultados obtenidos en otras empresas dedicadas a idénticas actividades, para observar si se pueden generalizar, incluso más allá del contorno nacional. Asimismo, se podría ensayar el modelo en otros sectores, e incluso en contextos no laborales.

Igualmente, se ha destacado que en la motivación tienen especial influencia los factores endógenos. En este sentido, los ítems del instrumento de medida se obtuvieron de estudios con cierta antigüedad, realizados entre 1968 y

1978, ideados, por tanto, para trabajadores pertenecientes al Baby Boom, nacidos entre 1945 y 1964, y a la Generación X, nacidos entre 1965 y 1981.

Una interesante línea de investigación debería incluir nuevos ítems de instrumentalidad y valencia que contemplaran resultados valiosos para la Generación Y o Millennials (nacidos entre 1982 y 1994) y para la Generación Z o Centennials (nacidos a partir de 1995); tanto intrínsecos, que, para Thomas (2009), exigen una mayor competencia, progreso, significado y elección, como extrínsecos, como una mayor conciliación de la vida familiar y laboral, más tiempo libre, menores responsabilidades, más autonomía en el trabajo, etc.

Además, este estudio se ha enfocado a la intensidad del esfuerzo y el desempeño resultante. Una comprensión completa de la motivación debe atender también a la selección de metas y la persistencia en ese esfuerzo, sobre las que también realiza hipótesis la teoría de Vroom; y, asimismo, se relaciona con otros resultados relevantes para la empresa, como la calidad del trabajo, el compromiso o la productividad; o de interés para los trabajadores, como la salud, el bienestar o la satisfacción, que, asimismo, serían abordables en el futuro.

Como se ha dicho, la motivación laboral está hoy, más que nunca, sometida a un marco laboral muy cambiante, por lo que también convendría observar en futuras investigaciones el impacto de factores exógenos de enorme relevancia, como el estilo de liderazgo, el trabajo en equipo, la cultura organizacional o el diseño del puesto, a la luz de este modelo.

Asimismo, se debe considerar como una limitación el carácter transversal simple de la investigación realizada; la información se ha recogido en un momento determinado y sobre una sola muestra en cada uno de los estudios, lo que no ha permitido conocer la evolución de las percepciones de los trabajadores, lo que ofrecería una mayor información. Nuevos trabajos de investigación podrían plantear observaciones dinámicas que analizaran la variación temporal en las relaciones que aquí se presentan.

Por último, el número de observaciones de las que se disponía para obtener los resultados no ha permitido estudiar el efecto de trascendentes variables moderadoras sobre las que indagaba el instrumento, como hubiera sido deseable.

En términos de direcciones futuras, la teoría de Vroom, a diferencia de otras propuestas que han sido examinadas en el Marco Teórico, continuará siendo una valiosa herramienta para diagnosticar la motivación en las organizaciones, resultando especialmente útil cuando, adoptando la configuración aquí ensayada, se estudien los procedimientos motivacionales considerando sus componentes intrínsecos y extrínsecos; sin embargo, deben observarse, además de la edad, otras influyentes variables moderadoras para que las predicciones de la teoría de la expectativa y nuestro modelo de investigación sean más funcionales, como el sexo, la antigüedad, la experiencia, la formación o la categoría profesional, que otras investigaciones podrían contemplar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, N. (1986a). Alma. En *Diccionario de filosofía* (pp. 33-42). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986b). Animismo. En *Diccionario de filosofía* (p. 75). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986c). Economía. En *Diccionario de filosofía* (p. 360). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986d). Empirismo. En *Diccionario de filosofía* (p. 398). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986e). Idealismo. En *Diccionario de filosofía* (p. 638). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986f). Metafísica. En *Diccionario de filosofía* (pp. 793-800). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986g). Naturalismo. En *Diccionario de filosofía* (p. 843). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Abbagnano, N. (1986h). Positivismo. En *Diccionario de filosofía* (p. 936). México, D.F., México: Fondo de cultura económica, S. A.
- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. M. (2018). Motivation and volition in the course of action. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3^a ed., pp. 272-295). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/b7bww9>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. <https://doi.org/hjt>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., Campbell, P. K., Bernal-Turnes, P., Drewry, J. M., & Edgerton, B. T. (2017). Most frequently cited sources, articles, and authors in industrial-organizational psychology textbooks: Implications for the

- science–practice divide, scholarly impact, and the future of the field. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 507-557. <https://doi.org/c9xr>
- Agustín, S. (1956). *Obras de San Agustín. Tomo IV. Obras apologéticas* (V. Capanaga, T. Prieto, S. Santamarta, & H. Rodríguez, Trads.). Madrid, España: La Editorial Católica, S. A.
- Agustín, S. (1958). *Obras de San Agustín. Tomo XVI. La ciudad de Dios* (J. Moran, Trad.). Madrid, España: La Editorial Católica, S. A.
- Agustín, S. (2010). *Confesiones* (A. Encuentra Ortega, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior* (2ª ed.). Chicago, EE.UU.: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. <https://doi.org/cc3>
- Ajzen, I. (2015). The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: A commentary on Sniehotta, Pesseau, and Araújo-Soares. *Health Psychology Review*, 9(2), 131-137. <https://doi.org/gdwrwc>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2008). Scaling and testing multiplicative combinations in the expectancy-value model of attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2222-2247. <https://doi.org/ccxmtg>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. <https://doi.org/b2zbnq>
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2008). Strategic management and HRM. En P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 89-107). Oxford, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Álvarez, M. B., Álvarez, T., & Molpeceres, M. G. (2005). Aceptación social de las encuestas en Internet. Desarrollo de una aplicación específica. *Metodología de Encuestas*, 7, 5-20.

- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292. <https://doi.org/c5v2m5>
- Anselmo, S. (1903). *St. Anselme: Proslogium; Monologium; an appendix in behalf of the fool by Gaunilon; and cur Deus homo* (S. N. Deane, Trad.). Chicago, EE.UU.: Open Court Publishing Co.
- Araujo, C. (2000). Bentham: El utilitarismo y la filosofía política moderna. En *La filosofía política moderna. De Hobbes a Marx* (pp. 269-288). Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Illinois, EE.UU.: Dorsey Press.
- Aristóteles. (1978). *Acerca del alma* (T. Calvo Martínez, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Aristóteles. (1994). *Metafísica* (T. Calvo Martínez, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Aristóteles. (1999). *Retórica* (Q. Racionero Carmona, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco* (J. Marías, Trad.). Madrid, España: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Arnold, H. J. (1981). A test of the validity of the multiplicative hypothesis of expectancy-valence theories of work motivation. *Academy of Management Journal*, 24(1), 128-141. <https://doi.org/d7jdph>
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral* (5ª ed.; M. L. González Acosta, Trad.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Arvey, R. D., & Mussio, S. J. (1973). A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 421-432. <https://doi.org/dhqbpt>
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57. <https://doi.org/bxv88k>

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359-372. <https://doi.org/b8jjdg>
- Atkinson, J. W. (Ed.). (1958). *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, EE.UU.: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, EE.UU.: Van Nostrand.
- Auerbach, A. (1996). *The world of work: An introduction to industrial/organizational psychology*. Madison, EE.UU.: Brown & Benchmark.
- Balao, A. S. (2006). La doctrina platónica del alma en el diálogo el Fedón. *Dikaiosyne*, 9(17), 135-166.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/fxgw26>
- Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. New Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <https://doi.org/dszsqm>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. <https://doi.org/b4rh2m>
- Bandura, A. (1999a). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21-41. <https://doi.org/dv769k>
- Bandura, A. (1999b). Social cognitive theory of personality. En L. Pervin & O. John (Eds.), *Handbook of Personality* (2ª ed., pp. 154-196). New York, EE.UU.: Guilford Publications.
- Bandura, A. (2001a). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26. <https://doi.org/dqmktz>
- Bandura, A. (2001b). Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychology*, 3(3), 265-299. <https://doi.org/cpb6nq>

- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113. <https://doi.org/bsmx57>
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. <https://doi.org/fg8wggx>
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1961). Transmission of aggression through imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 575-582. <https://doi.org/cgrh2b>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York, EE.UU.: Holt Rinehart and Winston.
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: Evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1097-1115. <https://doi.org/gcjbqq>
- Barberá Heredia, E. (2002). Modelos explicativos en psicología de la motivación. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 10(5), 1-22.
- Barco Collazos, J. L. del. (1981). La teoría de la asociación en Hume. *Anuario Filosófico*, 14(2), 49-70.
- Bargh, J. A., & Gollwitzer, P. M. (1994). Environmental control of goal-directed action: Automatic and strategic contingencies between situations and behavior. En W. D. Spaulding (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. XLI* (pp. 71-124). Lincoln, EE.UU.: University of Nebraska Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, EE.UU.: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/bpk5qb>
- Baumeister, R. F. (2016). Limited resources for self-regulation: A current overview of the strength model. En E. R. Hirt, J. J. Clarkson, & L. Jia

- (Eds.), *Self-Regulation and Ego Control* (pp. 1-17). San Diego, EE.UU.: Academic Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265. <https://doi.org/bszcmm>
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological Inquiry*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/bbv42g>
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2016). Strength model of self-regulation as limited resource. En E. R. Hirt, J. J. Clarkson, & L. Jia (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology: Vol. LIV* (pp. 67-127). San Diego, EE.UU.: Academic Press.
- Beach, L. Roy. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester, Gran Bretaña: Wiley.
- Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2018a). Motivation as a function of expectancy and incentive. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 163-220). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2018b). Situational determinants of behavior. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 69-98). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Behling, O., & Starke, F. A. (1973). The postulates of expectancy theory. *Academy of Management Journal*, 16(3), 373-388. <https://doi.org/ctx7z3>
- Beiu, A., & Davidescu, A. A. M. (2018). An empirical investigation of the expectancy theory among Romanian employees. *Journal of Social and Economic Statistics*, 7(1), 18-31.
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110. <https://doi.org/c9w9>

- Benítez, L. (2014). Sobre la polémica Descartes-Harvey al interior de la lucha entre mecanicismo y vitalismo. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 14(24), 25-35.
- Bentham, J. (1823). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Londres, Gran Bretaña: W. Pickering.
- Berkeley, G. (1874). *A treatise concerning the principles of human knowledge*. Filadelfia, EE.UU.: J. B. Lippincott & Co.
- Berlyne, D. E. (1966). Curiosity and exploration. *Science*, 153, 25-33.
- Berlyne, D. E. (1975). Behaviourism? Cognitive theory? Humanistic psychology? To Hull with them all! *Canadian Psychological Review*, 16(2), 69-80. <https://doi.org/bxnd8q>
- Best, W. H. (1959). Book reviews: Job attitudes: Review of research and opinion, by Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Richard O. Peterson, and Dora F. Capwell. *Educational and Psychological Measurement*, 19(2), 272-277. <https://doi.org/djpdz3>
- Bhargave, R., Chakravarti, A., & Guha, A. (2015). Two-stage decisions increase preference for hedonic options. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 123-135. <https://doi.org/c9x5>
- Bipp, T. (2010). What do people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 28-39. <https://doi.org/b92wj8>
- Bockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel Psychology*, 24(2), 155-189. <https://doi.org/d2b4x6>
- Boekaerts, M., Maes, S., & Karoly, P. (2005). Self-regulation across domains of applied psychology: Is there an emerging consensus? *Applied Psychology*, 54(2), 149-154. <https://doi.org/bnbv9t>
- Bolles, R. C. (1972). Reinforcement, expectancy, and learning. *Psychological Review*, 79(5), 394-409. <https://doi.org/b5hhcv>
- Bremmer, J. N. (2012). *El concepto del alma en la antigua Grecia* (M. Gutiérrez, Trad.). Siruela.

- Brennan, J. F. (2004). *Historia y sistemas de la psicología* (5ª ed.; L. Nuñez Herrejón, Trad.). México, D.F., México: Prentice Hall.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66. <https://doi.org/fk9kv3>
- Brosnan, K., Babakhani, N., & Dolnicar, S. (2019). "I know what you're going to ask me". Why respondents don't read survey questions. *International Journal of Market Research*, 61(4), 366-379. <https://doi.org/c9wx>
- Brunstein, J. C. (2018). Implicit and explicit motives. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 227-246). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018). Achievement motivation. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 137-183). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Parkinson's law as a goal-setting phenomenon. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3), 258-275. <https://doi.org/dvbwcp>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, EE.UU.: Harper & Row.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1989). Extrinsic reward valences and productivity of business faculty: A within-and between-subjects decision modeling experiment. *Psychological Reports*, 64(2), 343-353. <https://doi.org/bx6w3c>
- Calvo Martínez, T. (1978). La concepción del alma en el tratado «Acerca del alma». En *Acerca del alma* (pp. 4-22). Madrid, España: Gredos.
- Cambrón Infante, A. (2006). La eugenesia y sus sombras. En F. J. Blázquez-Ruiz (Ed.), *10 palabras clave en nueva genética* (pp. 235-295). Estella, España: Editorial Verbo Divino.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423. <https://doi.org/csv>

- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology: Vol. I* (pp. 160-194). New York, EE.UU.: Oxford University Press.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, EE.UU.: McGraw Hill.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, EE.UU.: Rand McNally.
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement* (2ª ed.). New York, EE.UU.: Appleton.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. New York, EE.UU.: Norton and Company, Inc.
- Cano López, A. J. (2011). La teoría de las pasiones de Hume. *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, 52, 101-115.
- Carpintero, H. (2002). Historia de las ideas o historia profesional. Una propuesta integradora. *Anuario de Psicología*, 33(2), 199-208.
- Carpintero, H. (2017). History of organizational psychology. En *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Recuperado de <https://bit.ly/2IQDcA6>
- Carranza Almansa, J. (2010). *Etología: Introducción a la ciencia del comportamiento* (3ª reimp.). Cáceres, España: Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135. <https://doi.org/c83krx>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self regulation of behavior*. Cambridge, Gran Bretaña: Cambridge University Press.
- Casadesús Bordoy, F. (1997). Orfeo y Orfismo en Platón. *Taula, Quaderns de Pensament*, 27-28, 61-74.

- Cattell, R. B. (1977). *The scientific analysis of personality and motivation*. New York, EE.UU.: Academic Press.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/f58cp8>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/c9xz>
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267. <https://doi.org/fmr8pr>
- Chen, S. C., & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 40-50. <https://doi.org/c9x3>
- Chen, X., & Latham, G. P. (2014). The effect of priming learning vs. Performance goals on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 88-97. <https://doi.org/bwvc>
- Chen, Y., Gupta, A., & Hoshower, L. (2006). Factors that motivate Business Faculty to conduct research: An expectancy theory analysis. *Journal of Education for Business*, 81(4), 179-189. <https://doi.org/cnjv96>
- Chiang, C.-F., & Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322. <https://doi.org/csx>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.; P. Mascaró Sacristán & Ma. del C. Hano Roa, Trads.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Guzmán Brito, M. P. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.; P. Mascaró Sacristán, Trad.). México, D.F., México: McGraw Hill.

- Chóliz Montañés, M. (2004). Psicología de la motivación: El proceso motivacional. Recuperado 22 de julio de 2018, de <https://bit.ly/2HBxPGq>
- Chopra, K. (2019). Indian shopper motivation to use artificial intelligence: Generating Vroom's expectancy theory of motivation using grounded theory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 331-347. <https://doi.org/c9xn>
- Ciobanu, A., Androniceanu, A., & Lazaroiu, G. (2019). An integrated psychosociological perspective on public employees' motivation and performance. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-7. <https://doi.org/c9w4>
- Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la personalidad* (3ª ed.; A. S. Fernández Molina & M. E. Ortiz Salinas, Trads.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Cofer, M. H., & Appley, C. N. (1964). *Motivation theory and research*. New York, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Cofer, M. H., & Appley, C. N. (1978). *Psicología de la motivación* (F. Patán, Trad.). México, D.F., México: Trillas.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2ª ed.). Hillsdale, EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colli, G. (1977). *El nacimiento de la filosofía* (C. Manzano, Trad.). Barcelona, España: Tusquets Editores.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology: Vol. I* (pp. 526-547). New York, EE.UU.: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4ª ed.). New York, EE.UU.: McGraw Hill.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/q6c>

- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2008). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63. <https://doi.org/b6fvvp>
- Conger, A. J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 35-46. <https://doi.org/cjf29d>
- Connolly, T. (1976). Some conceptual and methodological issues in expectancy models of work performance motivation. *Academy of Management Review*, 1(4), 37-47. <https://doi.org/bsd3fc>
- Copleston, F. (1994). *Historia de la filosofía. Grecia y Roma* (J. M. García de la Mora, Trad.). Barcelona, España: Ariel.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132. <https://doi.org/bdp3hp>
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-155. <https://doi.org/b4j67b>
- Dachler, H. P., & Mobley, W. H. (1973). Construct validation of an instrumentality-expectancy-task-goal model of work motivation: Some theoretical boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 397-418. <https://doi.org/dngvhh>
- Dai, H. (2018). A double-edged sword: How and why resetting performance metrics affects motivation and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 12-29. <https://doi.org/gfgkj2>
- Darwin, C. R. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*. Londres, Gran Bretaña: John Murray.
- Darwin, C. R. (1871). *The descent of man, and selection in relation to sex*. Londres, Gran Bretaña: John Murray.
- Darwin, C. R. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. Londres, Gran Bretaña: John Murray.

- Davidescu, A. A. M., & Eid, M. T. I. (2017). Jordanian health employees' job satisfaction. A Vroom theory investigation. *2nd Central and Eastern European LUMEN International Conference - Multidimensional Education and Professional Development. Ethical Values*, 122-133. <https://doi.org/c9x6>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. <https://doi.org/csz>
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 217-229. <https://doi.org/bgmx9q>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, EE.UU.: Plenum Press.
- Deci, E. L. (1976). The hidden costs of rewards. *Organizational Dynamics*, 4(3), 61-72. <https://doi.org/fbbw9x>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/dd5gwh>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/gdg5kc>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80. <https://doi.org/d5vwff>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, EE.UU.: Springer Science+Business Media New York.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. <https://doi.org/bfn2hn>
- Deckers, L. (2013). *Motivation: Biological, psychological, and environmental* (4^a ed.). New York, EE.UU.: Pearson Educación.

- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, & chercher la vérité dans les sciences*. Leyden, Holanda: Ian Marie.
- Descartes, R. (1650). *Les passions de l'âme*. Amsterdam, Holanda: Chez Louys Elzevier.
- Descartes, R. (1977). *Meditaciones metafísicas con objeciones y respuestas* (V. Peña, Trad.). Madrid, España: Alfaguara, S. A.
- Deutsch, J. A. (1953). A new type of behaviour theory. *British Journal of Psychology*, 44(4), 304-317. <https://doi.org/b29rch>
- Díaz de Rada, V. (2010). Eficacia de las encuestas por Internet: Un estudio preliminar. *Revista Española de Sociología*, 13, 49-79.
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers. Revista de Sociología*, 97(1), 193-223. <https://doi.org/gdm92s>
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. En S. Zedeck (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 65-135). Washington, EE.UU.: American Psychological Association.
- Díez Blanco, A. (1952). *Manual de historia de la filosofía*. Valladolid, España: Casa Martín.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Vol. II* (pp. 53-76). Londres, Gran Bretaña.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, EE.UU.: Harper & Row.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo* (9ª ed.; E. Olvera Martínez, Trad.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/cjtxzb>
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Filadelfia, EE.UU.: Psychology Press.

- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How you can fulfil your potential*. New York, EE.UU.: Ballantine.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267-285. <https://doi.org/bq4kxq>
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Motivation and Personality*, 95(2), 256-273. <https://doi.org/g9b>
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 109-132. <https://doi.org/dhmnvv>
- Echegaray, E. de. (1889a). Alma. En *Diccionario general etimológico de la lengua española: Vol. I* (pp. 235-236). Madrid, España: José María Faquineto.
- Echegaray, E. de. (1889b). Eugenia. En *Diccionario general etimológico de la lengua española: Vol. III* (p. 295). Madrid, España: José María Faquineto.
- Echegaray, E. de. (1889c). Motivación. En *Diccionario general etimológico de la lengua española: Vol. IV* (p. 426). Madrid, España: José María Faquineto.
- Echegaray, E. de. (1889d). Psicología. En *Diccionario general etimológico de la lengua española: Vol. IV* (p. 995). Madrid, España: José María Faquineto.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, Gran Bretaña: D.C. Heath and Company.
- Edrak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharlegghi, B., & Seng, T. K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 96-103.
- Epicuro. (2004). *Epicuro. Obras completas* (5ª ed.; J. Vara, Trad.). Madrid, España: Cátedra.
- Espina, Á. (2005). El darwinismo social: De Spencer a Bagehot. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 110, 175-187. <https://doi.org/dm4qnj>
- Esteban Talaya, Á., & Molina Collado, A. (2014). *Investigación de mercados* (1ª ed.). Madrid: ESIC.

- Estes, B., & Polnick, B. (2012). Examining motivation theory in higher education: An expectancy theory analysis of tenured faculty productivity. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-7.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219. <https://doi.org/d8tcnt>
- Evans, M. G. (1991). The problem of analyzing multiplicative composites. *American Psychologist*, 41(1), 6-15. <https://doi.org/d898bs>
- Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 132-139. <https://doi.org/dqsbrf>
- Fay, D., & Frese, M. (2000). Self-starting behavior at work: Toward a theory of personal initiative. En J. Heckhausen (Ed.), *Motivational Psychology of Human Development: Vol. CXXXI* (pp. 307-324). Amsterdam, Holanda: Elsevier.
- Fayol, H. (1954). *General and industrial management*. Londres, Gran Bretaña: Isaac Pitman and sons, Ltd.
- Fechner, G. T. (1860a). *Elemente der psychophysik. Erster theil*. Leipzig, Alemania: Breitkopf und Hartel.
- Fechner, G. T. (1860b). *Elemente der psychophysik. Zweiter theil*. Leipzig, Alemania: Breitkopf und Hartel.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Palo Alto, EE.UU.: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1978). The motivating effect of cognitive dissonance. En W. E. Nagemeyer (Ed.), *Classics of Organizational Behavior* (pp. 58-71). Illinois, EE.UU.: Moore Publishing Company, Inc.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-210. <https://doi.org/cs4>

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts, EE.UU.: Addison-Wesley.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/dbcwxk>
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. California, EE.UU.: Sage Publications, Inc.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 30-50. <https://doi.org/cwp>
- Fraile, G. (1971). *Historia de la filosofía I. Grecia y Roma* (7ª ed.). Madrid, España: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Freud, S. (1910). *Three contributions to the sexual theory*. New York, EE.UU.: The Journal of Nervous and Mental Disease Publishing company.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/bv7gxq>
- Fructuoso, J. (2006). Breve historia del alma en la Antigüedad. *Tonos Digital: Revista Electrónica de Estudios Filológicos*, 12.
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295-304. <https://doi.org/dnhgtz>
- Gagin, F. G. A. (2006). Las pasiones en el estoicismo. *Estudios de Filosofía*, 34, 187-199.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation: Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/c47mjm>
- Gagné, R. M., & Fleishman, E. A. (1959). *Psychology and human performance*. New York, EE.UU.: Holt.

- Galbraith, J., & Cummings, L. L. (1967). An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: Interactive effects between instrumentality, valence and motivation ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3), 237-257. <https://doi.org/d3pdt4>
- Galimberti, U. (2002a). Anetopatía. En M. E. G. de Quevedo (Trad.), *Diccionario de psicología* (p. 78). México, D.F., México: Siglo Veintiuno Editores, S. A.
- Galimberti, U. (2002b). Necesidad. En M. E. G. de Quevedo (Trad.), *Diccionario de psicología* (p. 728). México, D.F., México: Siglo Veintiuno Editores, S. A.
- Galimberti, U. (2002c). Psicología comparada. En M. E. G. de Quevedo (Trad.), *Diccionario de psicología* (p. 865). México, D.F., México: Siglo Veintiuno Editores, S. A.
- Galimberti, U. (2002d). Psique. En M. E. G. de Quevedo (Trad.), *Diccionario de psicología* (p. 928). México, D.F., México: Siglo Veintiuno Editores, S. A.
- Galimberti, U. (2002e). Weltanschauung. En M. E. G. de Quevedo (Trad.), *Diccionario de psicología* (p. 1101). México, D.F., México: Siglo Veintiuno Editores, S. A.
- Galton, F. (1865). Hereditary talent and character. *Macmillan's Magazine*, 12, 157-166, 318-327.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry in to its laws and consequences*. Londres, Gran Bretaña: Macmillan and Co.
- Galton, F. (1880). Statistics of mental imagery. *Mind*, 5, 301-318.
- Galton, F. (1883). *Inquiries into human faculty and its development*. Londres, Gran Bretaña: Macmillan and Co.
- Ganegoda, D. B., & Folger, R. (2015). Framing effects in justice perceptions: Prospect theory and counterfactuals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 27-36. <https://doi.org/c9xh>
- García Fernández-Abascal, E., Jiménez Sánchez, M. P., & Martín Díaz, M. D. (2003). *Emoción y motivación: La adaptación humana*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

- García-Tenorio, J., Sabater Sánchez, R., Pérez Rodríguez, M. J., Sánchez Marín, G., Sánchez Quirós, I., & Sanz Valle, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- García-Valiño Abós, J. (2010). *La voluntad humana en Tomás de Aquino. Un estudio desde sus fuentes griegas, patrísticas y escolásticas*. Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Garrocho Salcedo, D. S. (2013). La dimensión cognitiva de las pasiones: La vigencia de Aristóteles en la psicología moral contemporánea. *Endoxa*, 1(31), 15-30.
- Gee, P., Neal, A., & Vancouver, J. B. (2018). A formal model of goal revision in approach and avoidance contexts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 146, 51-61. <https://doi.org/gf2scc>
- Geen, R. G., Beatty, W. W., & Arkin, R. M. (1984). *Human motivation: Physiological, behavioral, and social approaches*. Boston, EE.UU.: Allyn and Bacon.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345-353. <http://doi.org/dm9zs3>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521. <https://doi.org/gfj8b4>
- Ghoddousi, P., Bahrami, N., Chileshe, N., & Hosseini, M. R. (2014). Mapping site-based construction workers' motivation: Expectancy theory approach. *Construction Economics and Building*, 14(1), 60-77. <https://doi.org/c9xp>
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 191-203. <https://doi.org/c3s69f>
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 141-185. <https://doi.org/dnwtcj>

- Gollwitzer, P. M., Heckhausen, H., & Ratajczak, H. (1990). From weighing to willing: Approaching a change decision through pre- or postdecisional mentation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(1), 41-65. <https://doi.org/dt4k9f>
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2001). Motivation: History of the concept. En N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Vol. XV* (pp. 10109-10112). Amsterdam, Holanda: Elsevier.
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2011). Planning promotes goal striving. En K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (pp. 162-185). New York, EE.UU.: The Guilford Press.
- Gondra, J. M. (1994). Juan Huarte de San Juan y las diferencias de inteligencia. *Anuario de Psicología*, 60, 13-34.
- González Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
- Gorges, J., & Kandler, C. (2012). Adults' learning motivation: Expectancy of success, value, and the role of affective memories. *Learning and Individual Differences*, 22(5), 610-617. <https://doi.org/fzbxvb>
- Gottfried, A. E. (1990). Academic intrinsic motivation in young elementary school children. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 525-538. <https://doi.org/ffkt63>
- Graen, G. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology*, 53(2), 1-25. <https://doi.org/bj5kfm>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/bg8852>

- Grant, A. M., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). En R. M. Ryan (Ed.), *Oxford Handbook of Motivation* (pp. 1-40). Oxford, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Greenwood, J. (2011). *Historia de la psicología* (E. Palos Báez, Trad.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Griffin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 184-200. <https://doi.org/dtv8rn>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). *Organizational behavior* (8ª ed.). Boston, EE.UU.: Houghton Mifflin Company.
- Gross, H. P., Thaler, J., & Winter, V. (2019). Integrating public service motivation in the job-demands-resources model: An empirical analysis to explain employees' performance, absenteeism, and presenteeism. *International Public Management Journal*, 22(1), 176-206. <https://doi.org/gfsc6n>
- Gyrko, C. C. (2011). A synthesis of Vroom's model with other social theories: An application to nursing education. *Nurse Education Today*, 31(5), 506-510. <https://doi.org/bmjqfj>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455. <https://doi.org/d3nsk3>
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª ed., Vol. 3, pp. 199-267). Palo Alto, EE.UU.: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. <https://doi.org/gtv>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/chz>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. <https://doi.org/hbs>

- Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(3), 289-304. <https://doi.org/bsgnc3>
- Hackman, J. R., & Porter, L. W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(4), 417-426. <https://doi.org/bqtr6m>
- Hafenbrack, A. C., & Vohs, K. D. (2018). Mindfulness meditation impairs task motivation but not performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 147, 1-15. <https://doi.org/gf48m2>
- Haig, D. (2007). Weismann rules! OK? Epigenetics and the lamarckian temptation. *Biology & Philosophy*, 22(3), 415-428. <https://doi.org/fr3v86>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7^a ed.). Harlow, Gran Bretaña: Pearson Educación.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Ángeles, EE.UU.: Sage publications, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/dxph3f>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/gfzk7g>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/bbgb>
- Hall, D. T., & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 12-35. <https://doi.org/d4wdhr>

- Hamner, W. C. (1974). Reinforcement theory and contingency management in organizational settings. En H. L. Tosi (Ed.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach* (pp. 86-112). Chicago, EE.UU.: St. Clair Press.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248. <https://doi.org/chfw5x>
- Harris, K. J., Murphy, K. S., DiPietro, R. B., & Line, N. D. (2017). The antecedents and outcomes of food safety motivators for restaurant workers: An expectancy framework. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 53-62. <https://doi.org/c9xw>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/bsktgb>
- Healey, N. M., Baron, S., & Ilieva, J. (2002). Online surveys in marketing research. *International Journal of Market Research*, 44(3), 1-14. <https://doi.org/c9xt>
- Heckhausen, H. (2018). Historical trends in motivation research. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 10-41). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11(2), 101-120. <https://doi.org/ccmqqn>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2018a). *Motivation and action* (3ª ed.). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018b). Motivation and action: Introduction and overview. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 1-9). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of Psychology*, 21, 107-112. <https://doi.org/cq295s>

- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Londres, Gran Bretaña: John Wiley & Sons, Inc.
- Heider, F., & Simmel, M. (1944). An experimental study of apparent behavior. *The American Journal of Psychology*, 57(2), 243-259. <https://doi.org/ftcck7>
- Heller, A. (1980). *El hombre del Renacimiento* (2ª ed.; J. F. Ivars & A. P. Moya, Trads.). Barcelona, España: Edicions 62.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.; P. Mascaró Sacristán & M. E. Treviño Rosales, Trads.). México D.F., México: South-Western Cengage Learning.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78(1), 1-9. <https://doi.org/d3q5qn>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209. <https://doi.org/cssh>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/bbg4>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, EE.UU.: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February, 53-62.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Illinois, EE.UU.: Dow Jones-Irwin.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburg, EE.UU.: Psychological Service of Pittsburg.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, EE.UU.: Wiley.
- Hiroto, D. S., & Seligman, M. E. (1975). Generality of learned helplessness in man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 311-327. <https://doi.org/bp8zkg>
- Hirschberger, J. (1954). *Historia de la filosofía II. Edad Moderna, Edad Contemporánea* (L. Martínez Gómez, Trad.). Barcelona, España: Herder.
- Hirschberger, J. (1993). *Breve historia de la filosofía* (A. Ros, Trad.). Barcelona, España: Herder.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan, or the matter, forme, & power of a common-wealth ecclesiasticall and civill*. Londres, Gran Bretaña: Andrew Crooke.
- Hobbes, T. (1967). *Body, man and citizen* (R. S. Peters, Ed.). New York, EE.UU.: Crowell-Collier Publishing Company.
- Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2-3), 188-207. <https://doi.org/c5bh49>
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York, EE.UU.: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Homero. (1991). *Iliada* (E. Crespo Güemes, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Hothersall, D. (2011). *Historia de la psicología* (3ª ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321. <https://doi.org/fbc6gn>
- House, R. J., Shapiro, H. J., & Wahba, M. A. (1974). Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitude: A re-evaluation of empirical evidence. *Decision Sciences*, 5(3), 481-506. <https://doi.org/cmhc7h>
- Hua, Y., Cheng, X., Hou, T., & Luo, R. (2019). Monetary rewards, intrinsic motivators, and work engagement in the it-enabled sharing economy: A

- mixed-methods investigation of Internet taxi drivers. *Decision Sciences*, 1-31. <https://doi.org/c9xq>
- Huang, S., Jin, L., & Zhang, Y. (2017). Step by step: Sub-goals as a source of motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 141, 1-15. <https://doi.org/gfgrq2>
- Huarte de San Juan, J. (1884). *Examen de ingenios para las ciencias*. Barcelona, España: Daniel Cortezo y Cia.
- Hull, C. L. (1935). The conflicting psychologies of learning. A way out. *Psychological Review*, 42, 491-516. <https://doi.org/d65rkp>
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. New York, EE.UU.: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Hume, D. (1739). *Treatise of human nature: Being an attempt to introduce the experimental method of reasoning into moral subjects*. Londres, Gran Bretaña: John Noon.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/dch52t>
- Ilgen, D. R., Nebeker, D. M., & Pritchard, R. D. (1981). Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2), 189-223. <https://doi.org/bcvqjb>
- Ivancevich, J. M. (1976). Expectancy theory predictions and behaviorally anchored scales of motivation: An empirical test of engineers. *Journal of Vocational Behavior*, 8(1), 59-75. <https://doi.org/bbnvjp>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.; J. L. Núñez Herrejón, Trad.). México D.F., México: McGraw Hill.
- James, W. (1890a). *The principles of psychology. Vol. I*. New York, EE.UU.: Henry Holt and Company.

- James, W. (1890b). *The principles of psychology. Vol. II.* New York, EE.UU.: Henry Holt and Company.
- James, W. (1904a). A world of pure experience. *Journal of Philosophy, Psychology, and Scientific Methods*, 1, 533-543, 561-570. <https://doi.org/ch4n7n>
- James, W. (1904b). Does «consciousness» exist? *Journal of Philosophy, Psychology, and Scientific Methods*, 1, 477-491.
- James, W. (1905). La noción de conciencia. *V Congreso Internacional de Psicología.* Presentado en Roma, Italia. Recuperado de <https://bit.ly/2oF88MU>
- James, W. (1912). *Essays in radical empiricism.* New York, EE.UU.: Longmanst, Green, and Co.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787. <https://doi.org/b2ssgb>
- Jiménez San Cristóbal, A. I. (2008). Orfismo y dionisismo. En A. Bernabé & F. Casadesús (Eds.), *Orfeo y la tradición órfica. Un reencuentro.* (pp. 697-727). Madrid, España: Akal.
- John, L. K., Loewenstein, G., & Rick, S. I. (2014). Cheating more for less: Upward social comparisons motivate the poorly compensated to cheat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 101-109. <https://doi.org/c9w5>
- Johnson, J. A. (2005). Ascertaining the validity of individual protocols from Web-based personality inventories. *Journal of Research in Personality*, 39(1), 103-129. <https://doi.org/d2j2k8>
- Juan Pablo II. (1998). Fides et ratio. Recuperado 25 de febrero de 2019, de <https://bit.ly/1vc7pK1>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. I* (pp. 75-170). Palo Alto, EE.UU.: M. D. Dunnette and L. Hough.

- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology: Vol. VII* (pp. 1-53). Londres, Gran Bretaña: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kanfer, R. (2008a). The three C's of work motivation: Content, context, and change. En R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 1-16). New York, EE.UU.: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kanfer, R. (2008b). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. En R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present and Future* (pp. 601-632). New York, EE.UU.
- Kanfer, R. (2010). Work motivation: Theory, practice, and future directions. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-114). Oxford, Gran Bretaña: Blackwell Publishing Co.
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19. <https://doi.org/gfhxpi>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. <https://doi.org/f9w8dr>
- Kant, I. (2003). *Crítica de la razón práctica* (J. R. Armengol, Trad.). Buenos Aires, Argentina: La página, S. A.
- Kant, I. (2005). *Crítica de la razón pura* (P. Rivas, Trad.). Barcelona, España: Taurus.
- Keller, F. S., & Schoenfeld, W. N. (1959). *Principles of psychology*. New York, EE.UU.: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Kiatkawsin, K., & Han, H. (2017). Young travelers' intention to behave pro-environmentally: Merging the value-belief-norm theory and the expectancy theory. *Tourism Management*, 59, 76-88. <https://doi.org/crp5>

- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: an illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580. <https://doi.org/gf4jkh>
- Koffka, K. (1922). Perception: An introduction to the gestalt-theorie. *Psychological Bulletin*, 19, 531-585. <https://doi.org/ckb5vv>
- Köhler, W. (1925). *The mentality of apes* (E. Winter, Trad.). Londres, Gran Bretaña: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd.
- Kominis, G., & Emmanuel, C. R. (2007). The expectancy–valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*, 18(1), 49-75. <https://doi.org/cr2qbf>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225. <https://doi.org/cv4h5x>
- Kopelman, R. E., & Thompson, P. H. (1976). Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance. *Academy of Management Journal*, 19(2), 237-258. <https://doi.org/ch89mf>
- Kopelman, Richard E. (1977). Across-individual, within-individual and return on effort versions of expectancy theory. *Decision Sciences*, 8(4), 651-662. <https://doi.org/cb9nz3>
- Kopelman, Richard E. (1979). Directionally different expectancy theory predictions of work motivation and job satisfaction. *Motivation and Emotion*, 3(3), 299-317. <https://doi.org/djbrtg>
- Kopelman, Richard E., Protzas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Koppes, L. L. (2003). Industrial-organizational psychology. En I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology: Vol. 1. History of Psychology* (pp. 367-389). Hoboken, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.

- Kosovich, J. J., Flake, J. K., & Hulleman, C. S. (2017). Short-term motivation trajectories: A parallel process model of expectancy-value. *Contemporary Educational Psychology, 49*, 130-139. <https://doi.org/c9xv>
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(5), 936-941. <https://doi.org/bzsvrf>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization, 24*(5), 730-747. <https://doi.org/c9w2>
- Lacadena, J.-R. (2008). Creación y evolución, creacionismo y evolucionismo. *Selecciones de Bioética, 14*, 53-66.
- Laercio, D. (1887). *Vidas opiniones y sentencias de los filósofos más ilustres* (J. Ortiz y Sanz, Trad.). Madrid, España: Luis Navaro.
- Lamarck, J.-B. (1801). *Hydrogéologie*. París, Francia: El autor.
- Lamarck, J.-B. (1809). *Philosophie zoologique*. París, Francia: L'imprimerie de Duminil-Lesueur.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior* (4ª ed.). Belmont, EE.UU.: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Landy, F. J., & Guion, R. M. (1970). Development of scales for the measurement of work motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*(1), 93-103. <https://doi.org/fkjxhf>
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. California, EE.UU.: Sage Publications, Inc.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review, 16*(2), 181-198. <http://doi.org/fdjsm5>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 212-247. <https://doi.org/fh97s6>

- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516. <https://doi.org/c482dm>
- Lawler, E. E. (1968). A correlational-causal analysis of the relationship between expectancy attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 52(6), 462-468. <https://doi.org/cqtf5t>
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California, EE.UU.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 122-142. <https://doi.org/cwfxn>
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482-503. <https://doi.org/c7rfkf>
- Leahey, T. H. (1998). *Historia de la psicología: Principales corrientes en el pensamiento psicológico* (4ª ed.; G. de la Casa, G. Ruiz, & N. Sánchez, Trads.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York, EE.UU.: Macgraw-Hill Book Company, Inc.
- Lewin, K. (1936a). *Principles of topological psychology* (F. Heider, Trad.). New York, EE.UU.: Macgraw-Hill Book Company, Inc.
- Lewin, K. (1936b). Some social-psychological differences between the United States and Germany. *Journal of Personality*, 4(4), 265-293. <https://doi.org/frnv68>
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., & Sears, P. S. (1944). Level of aspiration. En J. McV. Hunt (Ed.), *Personality and the behavior disorders: Vol. I* (pp. 333-378). New York, EE.UU.: The Ronald Press Company.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. <https://doi.org/bg5p57>

- Liao, H.-L., Liu, S.-H., & Pi, S.-M. (2011). Modeling motivations for blogging: An expectancy theory analysis. *Social Behavior and Personality, 39*(2), 251-264. <https://doi.org/ftcw76>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*, 5-55.
- Lisi, F. L. (2006). El alma humana en el Timeo. *Études Platoniciennes, 2*, 155-174. <https://doi.org/c9w7>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 137*, 236-263. <https://doi.org/gd7fkk>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157-189. <https://doi.org/fcdqn7>
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*(5), 484-500. <https://doi.org/dgpwvf>
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology, 26*, 457-480. <https://doi.org/dw6vb7>
- Locke, E. A. (1980). Latham versus Komaki: A tale of two paradigms. *Journal of Applied Psychology, 65*(1), 16-23. <https://doi.org/frzmr>
- Locke, E. A. (Ed.). (2009). *Handbook of principles of organizational behavior* (2^a ed.). Chichester, Gran Bretaña: John Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). Work motivation and satisfaction light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240-260. <https://doi.org/cxcm2m>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/d4d932>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. <https://doi.org/br3bnf>
- Locke, J. (1695). *An essay concerning human understanding* (3ª ed.). Londres, Gran Bretaña: Awnsham and John Churchil.
- Lopera Echavarría, J. D. (2006). Psicología ascética y psicología epistémica. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(2), 75-86.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/gfgzxn>
- Lorenz, K. Z. (1970). *Studies in animal and human behaviour*. Massachusetts, EE.UU.: Harvard University Press.
- Loschelder, D. D., & Friese, M. (2016). Moderators of the ego depletion effect. En E. R. Hirt, J. J. Clarkson, & L. Jia (Eds.), *Self-Regulation and Ego Control* (pp. 21-42). San Diego, EE.UU.: Academic Press.
- Lount, R. B., Pettit, N. C., & Doyle, S. P. (2017). Motivating underdogs and favorites. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 141, 82-93. <https://doi.org/c9xs>
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, EE.UU.: Scott Foresman.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach*. Glenview, EE.UU.: Scott Foresman.
- Luthans, F., Stajkovic, A. D., & Locke, E. A. (2009). Provide recognition for performance improvement. En E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2ª ed., pp. 239-253). Hoboken, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.

- Ma, A., & Kay, A. C. (2017). Compensatory control and ambiguity intolerance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 46-61. <https://doi.org/c9w6>
- Maier, N. R. F. (1946). *Psychology in industry*. Boston, EE.UU.: Houghton Mifflin Company.
- Malthus, T. R. (1803). *An essay on the principle of population*. Londres, Gran Bretaña: J. Johnson.
- Mankeliunas, M. V. (1987). *Psicología de la motivación*. México, D.F., México: Trillas.
- Mariás, J. (1980). *Historia de la filosofía* (32ª ed.). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Martela, F., DeHaan, C. R., & Ryan, R. M. (2016). On enhancing and diminishing energy through psychological means. En E. R. Hirt, J. J. Clarkson, & L. Jia (Eds.), *Self-Regulation and Ego Control* (pp. 67-85). San Diego, EE.UU.: Academic Press.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. <https://doi.org/cfcq3p>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/b268mf>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, EE.UU.: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. Illinois, EE.UU.: R. D. Irwin.
- Maslow, A. H. (1969). Toward a humanistic biology. *American Psychologist*, 24(8), 724-735. <https://doi.org/cmd6xm>
- Maslow, A. H. (1982). *Toward a psychology of being* (2ª ed.). New York, EE.UU.: Van Nostrand Reinhold.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. New York, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.

- Mathieu, J. E., & Chen, G. (2011). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management*, 37(2), 610-641. <https://doi.org/dqq74f>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/f9zg5p>
- Matsui, T., Kagawa, M., Nagamatsu, J., & Ohtsuka, Y. (1977). Validity of expectancy theory as a within-person behavioral choice model for sales activities. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 764-767. <https://doi.org/b973th>
- Matsui, T., & Ohtsuka, Y. (1978). Within-person expectancy theory predictions of supervisory consideration and structure behavior. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 128-131. <https://doi.org/fkrv9p>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, EE.UU.: Macmillan and Co.
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Londres, Gran Bretaña: Routledge & Kegan Paul.
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*. New York, EE.UU.: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- McClelland, D. C. (1962). Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*, 43, 6-24.
- McClelland, D. C. (1965a). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392. <https://doi.org/fkg3xf>
- McClelland, D. C. (1965b). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321-333. <https://doi.org/frk5hs>
- McClelland, D. C. (1966). That urge to achieve. *Think Magazine*, 32(6), 82-86.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York, EE.UU.: Irvington Publishers.

- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Illinois, EE.UU.: Scott Foresman & Co.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (G. Solana, Trad.). Madrid, España: Narcea.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. East Norwalk, EE.UU.: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 509-516. <https://doi.org/dpb9xq>
- McDougall, W. (1919). *An introduction to social psychology* (14^a ed.). Londres, Gran Bretaña: Methuen & Co. Ltd.
- McDougall, W. (1949). *An outline of psychology*. Londres, Gran Bretaña: Methuen & Co. Ltd.
- McGrath, J. E. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics*, 1(1), 7-27. <https://doi.org/bgk779>
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11), 22-28.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, EE.UU.: McGraw Hill Book Company, Inc.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation* (W. G. Bennis & E. H. Schein, Eds.). Cambridge, Gran Bretaña: The M.I.T. Press.
- Meifan, Z. (2010). Building employee motivation mechanism for modern enterprises based on Victor H. Vroom's expectancy theory. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 1-4.
- Méndel, G. (1977). Experimentos de hibridación en plantas. En *Principios de Genética* (7^a ed., pp. 1-27). Barcelona, España: Omega.

- Méndez Lloret, M. I. (2001). La simplicidad del alma en Platón y su inserción en el mundo sensible. *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, 23, 21-30.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719. <https://doi.org/gdwppq>
- Mento, A. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83. <https://doi.org/dqmr8>
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210. <https://doi.org/fq6pfk>
- Mettrie, J. O. de L. (1865). *L'homme machine* (Vol. 2). París, Francia: Frédéric Henry.
- Middleton, J. (2002). *Organizational behavior*. Chichester, Gran Bretaña: Capstone Publishing.
- Mill, J. S. (1859). *On liberty* (J. Sainz Pulido, Trad.). Londres, Gran Bretaña: John W. Parker and son.
- Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism* (5ª ed.). Londres, Gran Bretaña: Parker, son, and bourn.
- Mill, J. S. (1865). *An examination of Sir William Hamilton's philosophy* (2ª ed.). Londres, Gran Bretaña: Longmanst, Green, and Co.
- Miller, G. A. (1962). *Psychology: The science of mental life*. New York, EE.UU.: Harper & Row.
- Miller, J. G. (1955). Toward a general theory for the behavioral sciences. *American Psychologist*, 10(9), 513-531. <https://doi.org/dmfsgg>
- Milner, P. M. (1970). *Physiological psychology*. New York, EE.UU.: Holt Rinehart and Winston.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1. Essential theories of motivation and leadership*. New York, EE.UU.: M.E. Sharpe.

- Mir, J. R. (1996). *Introducción a la psicología del sentimiento: Motivación y emoción*. Islas Baleares, España: Universitat de les Illes Balears, Servei de Publicacions i Intercanvi Científic.
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1053-1077. <https://doi.org/cnjcss>
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-289. <https://doi.org/bj577s>
- Mitchell, T. R. (1982a). Expectancy-value models in organizational psychology. En N. T. Feather (Ed.), *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology* (p. 456). Hillsdale, EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitchell, T. R. (1982b). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88. <https://doi.org/d57qr8>
- Mitchell, T. R., & Albright, D. W. (1972). Expectancy theory predictions of the satisfaction, effort, performance, and retention of naval aviation officers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/btznqb>
- Mitchell, T. R., & Biglan, A. (1971). Instrumentality theories: Current uses in psychology. *Psychological Bulletin*, 76(6), 432-454. <https://doi.org/fkj5d9>
- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology: Vol. XII* (pp. 225-254). New York, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Molina Cantó, E. (1999). Voluptas-hedoné: Sobre el placer en Epicuro. *Onomazein*, 4, 381-402.
- Montaigne, M. de. (1877). *Essays of Montaigne*. Londres, Gran Bretaña: Reves and Turner.
- Moon, T. W., Hur, W.-M., & Hyun, S. S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job

- creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 38(2), 517-532. <https://doi.org/gf5r8s>
- Moreno, C., & Alejandro, J. (2014). Eugenesia, genética y bioética: Conexiones históricas y vínculos actuales. *Revista de Bioética y Derecho*, 30, 66-76.
- Morgan, C. L. (1894). *Introduction to comparative psychology*. Londres, Gran Bretaña: Walter Scott, Ltd.
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la psicología* (12ª ed.; M. E. Ortiz Salinas, Trad.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Mowday, R. T. (1982). Expectancy theory approaches to faculty motivation. *New Directions for Teaching and Learning*, 10, 59-70. <https://doi.org/cf36n2>
- Muchinsky, P. M. (1977). A comparison of within- and across-subject analysis of the expectancy-valence model for predicting effort. *Academy of Management Journal*, 20(1), 154-158. <https://doi.org/fdr8j9>
- Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional* (O. Maiz & M. L. Lupardo, Trads.). Bilbao, España: Desclée de Brouwer, S. A.
- Mueller, F. L. (2003). *Historia de la psicología: De la Antigüedad hasta nuestros días* (10ª reimp.). Madrid, España: Fondo de cultura económica, S. A.
- Mueller, J. S. (2012). Why individuals in larger teams perform worse. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 111-124. <https://doi.org/bfzm9x>
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. New York, EE.UU.: Houghton Mifflin Company.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259. <https://doi.org/djdsgh>
- Murray, H. A. (1947). *Explorations in personality* (2ª imp.). New York, EE.UU.: Oxford University Press.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York, EE.UU.: Academic Press.

- Nebeker, D. M., & Mitchell, T. R. (1974). Leader behavior: An expectancy theory approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(3), 355-367. <https://doi.org/dtn2vp>
- Nemiah, J. C. (1995). *Glosario de psiquiatría* (L. Viani, Trad.). Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Nobel Foundation. (2019). All Nobel prizes in physiology or medicine. Recuperado 13 de abril de 2019, de NobelPrize.org website: <https://bit.ly/2zXf8HQ>
- Novoa Gómez, M. M. (2002). Algunas consideraciones sobre el dualismo en psicología. *Universitas Psychologica*, 1(2), 71-80.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3ª ed.). New York, EE.UU.: McGraw Hill.
- Nyambegera, S. M., & Gicheru, C. N. (2016). Extrinsic and intrinsic factors influencing employee motivation: Lessons from AMREF health Africa in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, 6(9), 20-31. <https://doi.org/c9xc>
- Oldham, G. R. (1976). Organizational choice and some correlates of individuals' expectancies. *Decision Sciences*, 7(4), 873-884. <https://doi.org/cq7b88>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/cdds>
- Oliva Delgado, A. (1997). La controversia entre herencia y ambiente. Aportaciones de la genética de la conducta. *Apuntes de Psicología*, 51, 21-37.
- Olson, M. (1998). *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups* (17ª imp.). Cambridge, Gran Bretaña: Harvard University Press.
- Olson, M., & Zeckhauser, R. (1968). An economic theory of alliances. *Review of Economics and Statistics*, 48(3), 266-279. <https://doi.org/dms5pw>

- Ortega y Gasset, J. (1966). *Meditaciones del Quijote*. Madrid, España: Revista de Occidente.
- Palmero Cantero, F. (2005). Motivación: Conducta y proceso. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, VIII(20-21), 1-21.
- Palmero Cantero, F., Carpi Ballester, A., Gómez Íñiguez, C., Guerrero Rodríguez, C., & Muñoz, C. (2005). Motivación y cognición: Desarrollos teóricos. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 8(20), 1-52.
- Palmero Cantero, F., Gómez Íñiguez, C., Carpi Ballester, A., & Guerrero Rodríguez, C. (2008). Perspectiva histórica de la psicología de la motivación. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 26(2), 171-179.
- Palmero Cantero, F., Gómez Íñiguez, C., Carpi Ballester, A., Guerrero Rodríguez, C., & Díez, J. L. (2005). Motivación y biología: Desarrollos teóricos. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, VIII(20-21), 1-61.
- Palmero Cantero, F., Guerrero Rodríguez, C., Gómez Íñiguez, C., Carpi Ballester, A., & Gorayeb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4499329>
- Park, T.-Y., Kim, S., & Sung, L.-K. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 1-11. <https://doi.org/gfgwth>
- Parker, D. F., & Dyer, L. (1976). Expectancy theory as a within-person behavioral choice model: An empirical test of some conceptual and methodological refinements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 97-117. <https://doi.org/fmz5hk>
- Parkinson, C. N. (1957). *Parkinson's law and other studies in administration*. Boston, EE.UU.: Houghton Mifflin Company.
- Pavlov, I. P. (1897). *Lektsii o rabote glavnykh pishchevaritelnyteh zhelez*. San Petersburgo, Rusia: Kushneroff.

- Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex* (G. V. Anrep, Trad.). Oxford, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Peak, H. (1955). Attitude and motivation. En M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. III* (pp. 149-189). Lincoln, EE.UU.: University of Nebraska Press.
- Pecotich, A., & Churchill, G. A. (1981). An examination of the anticipated-satisfaction importance valence controversy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2), 213-226. <https://doi.org/fhcmjn>
- Penk, C., & Schipolowski, S. (2015). Is it all about value? Bringing back the expectancy component to the assessment of test-taking motivation. *Learning and Individual Differences*, 42, 27-35. <https://doi.org/gfgvzc>
- Peter, L. J., & Hull, R. (1971). *The Peter principle* (4ª imp.). Londres, Gran Bretaña: Pan Books Ltd.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391. <https://doi.org/fpb9mh>
- Pinder, C. C. (1977). Concerning the application of human motivation theories in organizational settings. *Academy of Management Review*, 2, 384-397. <https://doi.org/c7cpnz>
- Pinder, C. C. (1987). Valence-instrumentality-expectancy theory. En R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (4ª ed., pp. 69-89). New York, EE.UU.: McGraw Hill.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2ª ed.). New York, EE.UU.: Psychology Press.
- Platón. (1987). *Diálogos II. Gorgias, Menéxeno, Eutidemo, Menón, Crátilo* (1ª reimp.; J. Calongue Ruiz, E. Acosta Méndez, F. J. Olivieri, & J. L. Calvo, Trads.). Madrid, España: Gredos.
- Platón. (1988a). *Diálogos III. Fedón, Banquete, Fedro* (1ª reimp.; C. García Gual, M. Martínez Hernández, & E. Lledó Iñigó, Trads.). Madrid, España: Gredos.

- Platón. (1988b). *Diálogos IV. República* (1ª reimp.; C. Eggers Lan, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Platón. (1999). *Diálogos IX. Leyes* (M. de los A. Durán López & A. Silván Rodríguez, Trads.). Madrid, España: Gredos.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology, 45*(1), 1-10. <https://doi.org/fqhjbt>
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology, 46*(6), 375-384. <https://doi.org/fpd3rd>
- Porter, L. W. (1963a). Job attitudes in management: II. Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology, 47*(2), 141-148. <https://doi.org/cffmtm>
- Porter, L. W. (1963b). Job attitudes in management: III. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of line versus staff type of job. *Journal of Applied Psychology, 47*(4), 267-275. <https://doi.org/cg6rxr>
- Porter, L. W. (1963c). Job attitudes in management: IV. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of size of company. *Journal of Applied Psychology, 47*(6), 386-397. <https://doi.org/fpp2b4>
- Porter, L. W., & Henry, M. M. (1964a). Job attitudes in management: V. Perceptions of the importance of certain personality traits as a function of job level. *Journal of Applied Psychology, 48*(1), 31-36. <https://doi.org/b78hgz>
- Porter, L. W., & Henry, M. M. (1964b). Job attitudes in management: VI. Perceptions of the importance of certain personality traits as a function of line versus staff type of job. *Journal of Applied Psychology, 48*(5), 305-309. <https://doi.org/b424vm>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Illinois, EE.UU.: R. D. Irwin.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 176-211. <https://doi.org/c866vf>

- Pritchard, R. D., & Sanders, M. S. (1973). The influence of valence, instrumentality, and expectancy on effort and performance. *Journal of Applied Psychology, 57*(1), 55-60. <https://doi.org/fbxvzt>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research, 17*(2), 228-241. <https://doi.org/c9xf>
- Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: Testing a new model. *International Review of Administrative Sciences, 84*(4), 746-764. <https://doi.org/gf5sfm>
- RAE. (2001a). Cibernética. En *Diccionario de la lengua española* (22^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=98YYoXW>
- RAE. (2001b). Metafísica. En *Diccionario de la lengua española* (22^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=P4filyH>
- RAE. (2001c). Psicofísica. En *Diccionario de la lengua española* (22^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UWMEkkl>
- RAE. (2001d). Topología. En *Diccionario de la lengua española* (22^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=a3CYsK9>
- Ramli, M. S. B., & Jusoh, A. B. (2015). Expectancy theory analysis to conduct research at Malaysian research university. *International Journal of Economics and Financial Issues, 5*, 366-372.
- Raoufi, M., & Fayek, A. R. (2018). Framework for identification of factors affecting construction crew motivation and performance. *Journal of Construction Engineering and Management, 144*(9), 1-14. <https://doi.org/gdx54b>
- Rauschenberger, J., Schmitt, N., & Hunter, J. E. (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly, 25*(4), 654-670. <https://doi.org/fbxrc4>
- Rawls, J. B. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, Gran Bretaña: Harvard University Press.

- Reeve, J. (1997). *Understanding motivation and emotion* (2ª ed.). Fort Worth, EE.UU.: Harcourt Brace.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ª ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Regis, H. P., Falk, J. A., & Dias, S. C. (2008). Expectancy theory. En S. R. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies* (Vol. 2, pp. 485-487). Thousand Oaks, EE.UU.: SAGE Publications, Inc.
- Reinharth, L., & Wahba, M. A. (1975). Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure, and job performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 520-537. <https://doi.org/c9xb>
- Reinharth, L., & Wahba, M. A. (1976). A test of alternative models of expectancy theory. *Human Relations*, 29, 257-272. <https://doi.org/b2j2hp>
- Reiss, S. (2005). Extrinsic and intrinsic motivation at 30: Unresolved scientific issues. *The Behavior Analyst*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/c9xd>
- Restrepo Restrepo, G. (1978). La patrística y la escolástica. *Cuestiones Teológicas*, 5(12), 28-42.
- Rheinberg, F. (2018). Intrinsic motivation and flow. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 323-348). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/gfshkh>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your pls-sem results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886. <https://doi.org/c9xj>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS*. Bönningstedt, Alemania: SmartPLS GmbH.
- Risso-Migues, A. (2002). Metodología de investigación en la WWW. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, 487-491.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.; L. E. Pineda Ayala, Trad.). México, D.F., México: Pearson Educación.

- Robinson, T. (2000). Rasgos distintivos del dualismo mente-cuerpo en los escritos de Platón. *Areté*, 12(1), 43-66.
- Rogers, C. R. (1947). Some observations on the organization of personality. *American Psychologist*, 2, 358-368. <https://doi.org/dkcm8v>
- Rosas, A. (1998). La función de la razón en el naturalismo moral de Hume. *Ideas y Valores*, 47(108), 75-86.
- Rose, T., & Manley, K. (2011). Motivation toward financial incentive goals on construction projects. *Journal of Business Research*, 64, 765-773. <https://doi.org/b9qqtg>
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York, EE.UU.: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28. <https://doi.org/c49csg>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541. <https://doi.org/c2mtr3>
- Ruiz Ortiz, G., Sánchez González, N., & De la Casa Rivas, L. G. (2012). En torno a la tesis doctoral de Edward Lee Thorndike. *Apuntes de Psicología*, 30, 255-264.
- Ruttan, R. L., & Nordgren, L. F. (2016). The strength to face the facts: Self-regulation defends against defensive information processing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 86-98. <https://doi.org/c9x4>
- Ryan, R. M. (1992). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development. En J. E. Jacobs (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. XL* (pp. 1-56). Lincoln, EE.UU.: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/dxq9qk>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/c48g8h>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, EE.UU.: Guilford Press.
- Sahakian, W. S. (1982). *Historia y sistemas de la psicología* (A. Sánchez Torres, Trad.). Madrid, España: Editorial Tecnos.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456. <https://doi.org/c879fd>
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. San Diego, EE.UU.: Academic Press.
- Sanz Aparicio, M. T., Menéndez, F. J., Rivero, M. P., & Conde, M. (2013). *Psicología de la motivación: Teoría y práctica*. Madrid, España: Editorial Sanz y Torres, S.L.
- Scheffer, D., & Heckhausen, H. (2018). Trait theories of motivation. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 10-41). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Schmidt, F. L. (1973). Implications of a measurement problem for expectancy theory research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 243-251.
- Schmidt, F. L., & Wilson, T. C. (1975). Expectancy value models of attitude measurement: A measurement problem. *Journal of Marketing Research*, 12, 366-368.
- Schmitt, N., & Son, L. (1981). An evaluation of valence models of motivation to pursue various post high school alternatives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1), 135-150. <https://doi.org/bvhc8s>
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611. <https://doi.org/gr6>

- Schneider, S. M., & Morris, E. K. (1987). A history of the term radical behaviorism: From Watson to Skinner. *The Behavior Analyst*, 10(1), 27-39. <https://doi.org/c9wz>
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2009). *Theories of personality* (9^a ed.). Wadsworth, EE.UU.: Wadsworth Cengage Learning.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2012). *A history of modern psychology* (10^a ed.). Belmont, EE.UU.: Wadsworth Cengage Learning.
- Schwab, D. P., Olian-Gottlieb, J. D., & Heneman, H. G. (1979). Between-subjects expectancy theory research: A statistical review of studies predicting effort and performance. *Psychological Bulletin*, 86(1), 139-147. <https://doi.org/b4pmkm>
- Schweitzer, M., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422-432. <https://doi.org/cgj9f8>
- Seligman, M. E., & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74(1), 1-9. <https://doi.org/dcc8hd>
- Séneca. (2008). *Diálogos* (2^a reimp.; J. Marine Isidro, Trad.). Madrid, España: Gredos.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, EE.UU.: Currency Doubleday.
- Shiflett, S., & Cohen, S. L. (1982). The shifting salience of valence and instrumentality in the prediction of perceived effort, satisfaction and turnover. *Motivation and Emotion*, 6(1), 65-77. <https://doi.org/ddz57n>
- Shin, J., & Grant, A. M. (2019). Bored by interest: How intrinsic motivation in one task can reduce performance on other tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415-436. <https://doi.org/gdm2v9>
- Shin, J., & Milkman, K. L. (2016). How backup plans can harm goal pursuit: The unexpected downside of being prepared for failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 1-9. <https://doi.org/c9xk>

- Silvero Miramón, M. (2006). *Motivación y calidad docente en la Universidad*. Pamplona, España: EUNSA.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/dw3pfg>
- Sitzmann, T., & Bell, B. S. (2017). The dynamic effects of subconscious goal pursuit on resource allocation, task performance, and goal abandonment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 1-14. <https://doi.org/c9xx>
- Skinner, B. F. (1935). Two types of conditioned reflex and a pseudo type. *Journal of General Psychology*, 12, 66-77. <https://doi.org/dctnqc>
- Skinner, B. F. (1948). «Superstition» in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, 38, 168-172. <https://doi.org/frcqbh>
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York, EE.UU.: Knopf.
- Slater, C. (1959). *Some factors associated with internalization of motivation towards occupational role performance*. Unpublished doctoral dissertation, the University of Michigan. Presentado en Ann Arbor, EE.UU. Ann Arbor, EE.UU.
- Sniehotta, F. F., Presseau, J., & Araújo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health Psychology Review*, 8(1), 1-7. <https://doi.org/gfn9d3>
- So, I. G., Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., & Ruangkanjanases, A. (2018). Effect of organizational communication and culture on employee motivation and its impact on employee performance. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 26(2), 1133-1142.
- Spencer, H. (1870). *The principles of psychology*. Vol. I. Londres, Gran Bretaña: Williams and Norgate.
- Spencer, H. (1872). *The principles of psychology*. Vol. II. Londres, Gran Bretaña: Williams and Norgate.
- Spencer, H. (1875). Progress: Its law and cause with other disquisitions. *Humboldt Library of Popular Science Literature*, 17, 233-253.

- Spinoza, B. de. (1883). *Ethic, demonstrated in geometrical order and divided into five parts*. Londres, Gran Bretaña: Trübner & Co., Ludgate Hill.
- Sprung, L., & Sprung, H. (1983). Gustav Theodor Fechner y el surgimiento de la psicología experimental. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 15(3), 349-368.
- Stamatogiannakis, A., Chattopadhyay, A., & Chakravarti, D. (2018). Attainment versus maintenance goals: Perceived difficulty and impact on goal choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 17-34. <https://doi.org/gfgkix>
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666. <https://doi.org/c35sg7>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387. <https://doi.org/bmm6j9>
- Steiner, I. D. (1973). *Group process and productivity* (2ª imp.). New York, EE.UU.: Academic Press.
- Stiensmeier-Pelster, J., & Heckhausen, H. (2018). Causal attribution of behavior and achievement. En J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (3ª ed., pp. 349-383). New York, EE.UU.: Springer International Publishing.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B: Statistical Methodology*, 36(2), 111-147. <https://doi.org/gf6tth>
- Strobl, W. (1991). Determinismo. En *Gran Enciclopedia Rialp*. Recuperado de http://www.mercaba.org/Rialp/D/determinismo_filosofia.htm
- Suzzarini, A. (2006). Una introducción a la doctrina platónica del alma. *Dikaiosyne*, 16, 99-112.
- Tang, S., King, M., & Kay, A. C. (2018). Fate as a motivated (and de-motivating) belief: Evidence for a link from task importance to belief in fate to effort.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 74-84.
<https://doi.org/c9xg>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, EE.UU.: Harper & Brothers Publishers.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement* (2ª ed.). San Francisco, EE.UU.: Berrett-Koehler Publishers.
- Thorndike, E. L. (1910). The contribution of psychology to education. *Journal of Educational Psychology*, 1, 5-12. <https://doi.org/bcx3fp>
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence*. New York, EE.UU.: The Macmillan Company.
- Titchener, E. B. (1898). The postulates of a structural psychology. *Philosophical Review*, 7, 449-465. <https://doi.org/fvfrmr>
- Todt, E. (1991). *La motivación* (2ª ed.; Diorki, Trad.). Barcelona, España: Herder.
- Tolman, E. C. (1922). A new formula for behaviorism. *Psychological Review*, 29, 44-53. <https://doi.org/czjcvh>
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York, EE.UU.: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Tolman, E. C. (1948). Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, 55(4), 189-208. <https://doi.org/d65zts>
- Tomás de Aquino, S. (2001). *Suma de teología* (4ª ed.; Á. Martínez Casado, D. González, V. Rodríguez Rodríguez, L. López de las Heras, & J. M. Rodríguez Arias, Trads.). Madrid, España: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Troland, L. T. (1928). *The fundamentals of human motivation*. Londres, Gran Bretaña: Macmillan and Co.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston, EE.UU.: Harvard University, Graduate School of Business.
- Turney, J. R., & Cohen, S. L. (1976). Influence of work content on extrinsic outcome expectancy and intrinsic pleasure predictions of work effort.

- Organizational Behavior and Human Performance*, 17(2), 311-327.
<https://doi.org/b4thgz>
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586. <https://doi.org/c6cctb>
- Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology*, 53(1), 113-135. <https://doi.org/bwqdfb>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31. <https://doi.org/ccqkfv>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology*, 44(2), 269-287. <https://doi.org/bzn4z4>
- Vila López, N., Küster Boluda, I., & Aldás Manzano, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quaderns de Treball*, 104, 1-55.
- Villareal Coindreau, M. J., & Avendaño Barroeta, A. L. (2012). *Historia de la psicología*. México, D.F., México: Red Tercer Milenio.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, EE.UU.: Wiley.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212-225. <https://doi.org/dnckxp>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York, EE.UU.: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240. <https://doi.org/bvbh2f>
- Wahba, M. A., & House, R. J. (1974). Expectancy theory in work and motivation: Some logical and methodological issues. *Human Relations*, 27(2), 121-147. <https://doi.org/bsd3fc>
- Wallace, R. J. (2006). *Cómo argumentar sobre la razón práctica* (G. Ortiz Millán, Trad.). México, D.F., México: Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84(4), 601-618. <https://doi.org/dt7h6g>
- Wanous, J. P., Keon, T. L., & Latack, J. C. (1983). Expectancy theory and occupational/organizational choices: A review and test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(1), 66-86. <https://doi.org/fj9f2c>
- Waterman, A. S. (2013). The humanistic psychology–positive psychology divide: Contrasts in philosophical foundations. *American Psychologist*, 68(3), 124-133. <https://doi.org/gdg675>
- Watson, A. W., Taheri, B., Glasgow, S., & O’Gorman, K. D. (2018). Branded restaurants employees’ personal motivation, flow and commitment: The role of age, gender and length of service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1845-1862. <https://doi.org/gdjp39>
- Watson, J. B. (1907). Studying the mind of animals. *The World Today*, 12, 421-426.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158-177. <https://doi.org/c4dv78>
- Watson, J. B. (1914). *Behavior. An introduction to comparative psychology*. New York, EE.UU.: Henry Holt and Company.
- Watson, J. B. (1930). *Behaviorism*. Londres, Gran Bretaña: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd.
- Watson, Tom. (1994). Linking employee motivation and satisfaction to the bottom line. *CMA Magazine*, 68(3), 4.


- Watson, Tony. (1995). *Trabajo y sociedad: Manual introductorio a la sociología del trabajo, industrial y de la empresa* (M. Rebollo & J. Rizzo, Trads.). Barcelona, España: Hacer.
- Weiner, B. (1974). An attributional interpretation of expectancy-value theory. En B. Weiner (Ed.), *Cognitive Views of Human Motivation* (pp. 51-69). New York, EE.UU.: Elsevier.
- Weiner, B. (1985a). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. <https://doi.org/ccmnx4>
- Weiner, B. (1985b). *Human motivation*. New York, EE.UU.: Springer-Verlag.
- Weiner, I. B., Freedheim, D. K., Schinka, J. A., & Velicer, W. F. (Eds.). (2003). *Handbook of psychology*. New York, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Weismann, A. (1892). *Das Keimplasma: Eine theorie der vererbung*. Jena, Alemania: Gustav Fischer.
- Welsh, D., Bush, J., Thiel, C., & Bonner, J. (2019). Reconceptualizing goal setting's dark side: The ethical consequences of learning versus outcome goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 14-27. <https://doi.org/gfkhtv>
- Wertheimer, M. (1912). Experimentelle studien über das sehen von bewegung. *Zeitschrift für Psychologie*, 61(1), 161-265.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. <https://doi.org/b9mppf>
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (1992). The development of achievement task values: A theoretical analysis. *Developmental Review*, 12(3), 265-310. <https://doi.org/fdq9qt>
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81. <https://doi.org/fkvp4g>
- Wigfield, A., Eccles, J. S., Fredricks, J. A., Simpkins, S., Roeser, R. W., & Schiefele, U. (2015). Development of achievement motivation and engagement. En

- R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of Child Psychology and Developmental Science* (pp. 1-44). Hoboken, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Wold, H. (1974). Causal flows with latent variables. Partings of the way in de light of NIPALS modelling. *European Economic Review*, 5, 67-86. <https://doi.org/gfx52n>
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. En K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems Under Indirect Observations: Part II* (pp. 1-54). Amsterdam, Holanda: North-Holland.
- Wolf, G., & Connolly, T. (1981). Between-subject designs in testing expectancy models: A methodological note. *Decision Sciences*, 12(1), 39-45. <https://doi.org/d87cbd>
- Wood, R. (2005). New frontiers for self-regulation research in IO psychology. *Applied Psychology*, 54(2), 192-198. <https://doi.org/c9ktsz>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. <https://doi.org/bpq9r9>
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic psychology*. New York, EE.UU.: Columbia University Press.
- Woodworth, R. S. (1958). *Dynamics of behavior*. Oxford, Gran Bretaña: Holt.
- Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3). <https://doi.org/d7z5cr>
- Wu, F., & Fan, W. (2017). Academic procrastination in linking motivation and achievement-related behaviours: A perspective of expectancy-value theory. *Educational Psychology*, 37(6), 695-711. <https://doi.org/c9w3>
- Wundt, W. M. (1874). *Grundzüge der physiologischen psychologie*. Leipzig, Alemania: Verlag von Wilhelm Engelmann.
- Wundt, W. M. (1904). *Principles of physiological psychology* (E. B. Titchener, Trad.). Londres, Gran Bretaña: Swan Sonnenschein and Co. Lim.

- Yam, K. C., Chen, X.-P., & Reynolds, S. J. (2014). Ego depletion and its paradoxical effects on ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 204-214. <https://doi.org/cs57>
- Yeheyis, M., Reza, B., Hewage, K., Ruwanpura, J. Y., & Sadiq, R. (2016). Evaluating motivation of construction workers: A comparison of fuzzy rule-based model with the traditional expectancy theory. *Journal of Civil Engineering and Management*, 22(7), 862-873. <https://doi.org/c9w8>
- Yip, J. A., Schweitzer, M. E., & Nurmohamed, S. (2018). Trash-talking: Competitive incivility motivates rivalry, performance, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 125-144. <https://doi.org/c9ww>
- Yuliansyah, R., & Marzoeki, J. J. (2019). The influence of compensation and work motivation on employee performance productivity at PT. Mustika ratu and branch office. *Proceedings of the 5th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2018)*, 107-111. <https://doi.org/c9x7>
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation. En R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 319-360). New York, EE.UU.: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12. <https://doi.org/mcz>
- Zayas, M. F. (2013). Un extranjero en su propia tierra: Aristipo como modelo del ápolis aristotélico. *Eidos*, 18, 124-147.
- Zedeck, S. (1977). An information processing model and approach to the study of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 47-77. <https://doi.org/fpcf9n>
- Zingoni, M., & Byron, K. (2017). How beliefs about the self influence perceptions of negative feedback and subsequent effort and learning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 50-62. <https://doi.org/c9xm>


ANEXOS

1. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO 1

 UCAM <small>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MURCIA</small>	ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL Estimado colaborador: Respondiendo este sencillo formulario, que tiene por finalidad recoger información anónima sobre los factores que influyen en el proceso motivacional de los trabajadores, Ud. colabora en un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM). Nos gustaría conocer su parecer sobre las siguientes cuestiones. Le agradecemos su ayuda y le garantizamos el completo anonimato de sus respuestas.		
Datos del encuestado			
<i>Marque una "X" donde proceda</i>			
Sexo	Hombre __ Mujer __		
Edad	Menos de 30 años __ Entre 30 y 40 años __ Entre 41 y 50 años __ Entre 51 y 60 años __ Más de 60 años __		
Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años __ Entre 5 y 15 años __ Entre 16 y 25 años __ Más de 25 años __		
Experiencia anterior en una empresa del sector	Ninguna experiencia anterior __ Menos 5 años __ Entre 5 y 10 años __ Más de 10 años __		
Formación	Titulado universitario __ Técnico de Formación Profesional __ Formación primaria o secundaria __		
Categoría profesional	Director de oficina __ Mando intermedio __ Técnico __ Auxiliar __		
Ubicación de su centro de trabajo	Madrid o Barcelona __ A Coruña, Vigo, Oviedo o Santander __ Bilbao, San Sebastián o Vitoria __ Murcia, Alicante o Valencia __ Sevilla o Málaga __ Valladolid o Zaragoza __ Palma de Mallorca, Tenerife o Las Palmas __		
I. Relación entre esfuerzo y desempeño (Expectativas)			
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Totalmente en desacuerdo</th> <th style="width: 50%;">Totalmente de acuerdo</th> </tr> </table>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo		
Si me esfuerzo más en mi trabajo...			
1. mi rendimiento mejorará significativamente.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7		
2. conseguiré más logros (o resultados positivos).	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7		
3. aumentaré mi productividad.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7		
4. seré reconocido como un empleado efectivo (o cumplidor con mi trabajo).	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7		

II. Resultados probables del buen desempeño I (Instrumentalidad extrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si mi rendimiento mejora...		
5. obtendré un buen sueldo.	1-2-3-4-5-6-7	
6. obtendré complementos salariales adicionales.	1-2-3-4-5-6-7	
7. obtendré un aumento salarial.	1-2-3-4-5-6-7	
8. obtendré una promoción (o ascenso).	1-2-3-4-5-6-7	
III. Resultados probables del buen desempeño II (Instrumentalidad intrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si mi rendimiento mejora...		
9. obtendré mayores responsabilidades y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
10. aumentará mi capacidad para asumir más retos en mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
11. mejorará mi percepción sobre mi capacidad de alcanzar logros (o resultados positivos).	1-2-3-4-5-6-7	
12. aumentará mi satisfacción personal.	1-2-3-4-5-6-7	
IV. Finalidad perseguida con el buen desempeño I (Valencia extrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo...		
13. obtener un buen sueldo.	1-2-3-4-5-6-7	
14. obtener más complementos salariales.	1-2-3-4-5-6-7	
15. obtener más aumentos de sueldo.	1-2-3-4-5-6-7	
16. obtener un trabajo interesante o estimulante.	1-2-3-4-5-6-7	
17. obtener más oportunidades para promocionar.	1-2-3-4-5-6-7	
V. Finalidad perseguida con el buen desempeño II (Valencia intrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo...		
18. obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
19. demostrarme que soy capaz de asumir nuevos retos en mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
20. desarrollar mis capacidades y habilidades.	1-2-3-4-5-6-7	
21. sentir que alcanzo logros (o resultados positivos).	1-2-3-4-5-6-7	
22. crecer y desarrollarme personalmente.	1-2-3-4-5-6-7	
VI. Motivación laboral		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si estoy muy motivado...		
23. me esforzaré más en el trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
24. mejoraré la calidad de mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
25. aumentaré mi productividad laboral.	1-2-3-4-5-6-7	
26. me involucraré más en mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	

2. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO 2

 UCAM UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MURCIA	ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL
	<p>Estimado colaborador:</p> <p>Respondiendo este sencillo formulario, que tiene por finalidad recoger información anónima sobre los factores que influyen en el proceso motivacional de los trabajadores, Ud. colabora en un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN de la UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE MURCIA (UCAM).</p> <p>Nos gustaría conocer su parecer sobre las siguientes cuestiones. Le agradecemos su ayuda y le garantizamos el completo anonimato de sus respuestas.</p>

Datos del encuestado			
<i>Marque una "X" donde proceda</i>			
Sexo	Hombre __ Mujer __		
Edad	Menos de 30 años __ Entre 30 y 40 años __ Entre 41 y 50 años __ Entre 51 y 60 años __ Más de 60 años __		
Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años __ Entre 5 y 15 años __ Entre 16 y 25 años __ Más de 25 años __		
Experiencia anterior en una empresa del sector	Ninguna experiencia anterior __ Menos 5 años __ Entre 5 y 10 años __ Más de 10 años __		
Formación	Titulado universitario __ Técnico de Formación Profesional __ Formación primaria o secundaria __		
Categoría profesional	Director de un departamento __ Mando intermedio __ Técnico __ Auxiliar/obrero __		
I. Relación entre esfuerzo y desempeño (Expectativas)			
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>		Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si me esfuerzo más en mi trabajo...			
1. mi rendimiento mejorará significativamente.		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
2. conseguiré más logros (o resultados positivos).		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
3. aumentaré mi productividad.		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
4. seré reconocido como un empleado efectivo (o cumplidor con mi trabajo).		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
II. Resultados probables del buen desempeño I (Instrumentalidad extrínseca)			
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>		Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si mi rendimiento mejora...			
5. obtendré un buen sueldo.		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
6. obtendré complementos salariales adicionales.		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
7. obtendré un aumento salarial.		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
8. obtendré una promoción (o ascenso).		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	

III. Resultados probables del buen desempeño II (Instrumentalidad intrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si mi rendimiento mejora...		
9. obtendré mayores responsabilidades y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
10. aumentará mi capacidad para asumir más retos en mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
11. mejorará mi percepción sobre mi capacidad de alcanzar logros (o resultados positivos).	1-2-3-4-5-6-7	
12. aumentará mi satisfacción personal.	1-2-3-4-5-6-7	
IV. Finalidad perseguida con el buen desempeño I (Valencia extrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo...		
13. obtener un buen sueldo.	1-2-3-4-5-6-7	
14. obtener más complementos salariales.	1-2-3-4-5-6-7	
15. obtener más aumentos de sueldo.	1-2-3-4-5-6-7	
16. obtener un trabajo interesante o estimulante.	1-2-3-4-5-6-7	
17. obtener más oportunidades para promocionar.	1-2-3-4-5-6-7	
V. Finalidad perseguida con el buen desempeño II (Valencia intrínseca)		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo...		
18. obtener una mayor responsabilidad y capacidad de decisión sobre mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
19. demostrarme que soy capaz de asumir nuevos retos en mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
20. desarrollar mis capacidades y habilidades.	1-2-3-4-5-6-7	
21. sentir que alcanzo logros (o resultados positivos).	1-2-3-4-5-6-7	
22. crecer y desarrollarme personalmente.	1-2-3-4-5-6-7	
VI. Motivación laboral/desempeño		
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo. Rodee con un círculo el número correspondiente a su elección.</i>	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Si estoy muy motivado...		
23. me esforzaré más en el trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
24. mejoraré la calidad de mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	
25. aumentaré mi productividad laboral.	1-2-3-4-5-6-7	
26. me involucraré más en mi trabajo.	1-2-3-4-5-6-7	

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- Adams, J. S., 24, 111, 113, 114, 115,
157, 158, 240
- Agustín, S., 37, 46, 47, 238
- Ajzen, I., 29, 114, 115, 138, 139, 140,
190
- Alderfer, C. P., 24, 112, 113, 115, 116,
120, 121, 124, 125, 198, 240
- Allport, G., 123
- Andrónico de Rodas, 41
- Anselmo de Canterbury, S., 46
- Argyris, C., 159
- Aristipo de Cirene, 45
- Aristóteles, 23, 37, 38, 41, 42, 43, 45,
46, 54, 90, 237
- Atkinson, J. W., 63, 102, 103, 104,
105, 111, 122, 136, 142, 146, 169,
171, 194, 195, 239
- Bacon, F., 52, 54, 55
- Bandura, A., 34, 63, 97, 98, 99, 100,
101, 110, 114, 115, 130, 138, 145,
146, 147, 151, 156, 170, 184, 195,
229, 239, 240
- Baumeister, M. F., 115, 145, 148, 151,
152, 153, 154, 240
- Bentham, J., 23, 37, 58, 238
- Berkeley, G., 55
- Bratslavsky, E., 145
- Breuer, J., 86
- Brockner, J., 135
- Burns, J. M., 162
- Campbell, J. P., 25, 112, 136, 170, 181,
182, 183, 184, 185, 186, 188, 198,
243
- Cannon, W. B., 63, 77, 78, 79, 149
- Carlsmith, J. M., 109
- Carver, C. S., 114, 115, 145, 148, 149,
150, 151, 240
- Cattell, R., 123
- Cervone, D., 147
- Chen, G., 113, 114, 115, 133, 135, 153,
167, 168, 240
- Crowe, E., 114, 115, 116, 133, 134,
135, 154, 240
- Cummings, L. L., 179, 180, 183, 185,
198, 200
- Darwin, C. R., 63, 64, 65, 66, 67, 69,
71, 85, 238
- Deci, E. L., 106, 114, 115, 116, 124,
125, 128, 129, 130, 131, 132, 184,
198, 201, 226, 240, 246, 247
- Descartes, R., 23, 37, 48, 49, 50, 51,
52, 54, 56, 59, 82, 84, 237

- Deutsch, J. A., 149
- Drucker, P., 142
- Dunnette, M. D., 112
- Dweck, C. S., 114, 115, 116, 133, 134, 135, 154, 240
- Einstein, A., 118
- Empédocles, 64
- Epicuro, 37, 43, 44, 45, 59, 238
- Fayol, H., 163
- Fechner, G. T., 60
- Festinger, L., 63, 103, 108, 109, 110, 137, 157, 239
- Fishbein, M., 29, 114, 115, 138, 190
- Flanagan, J. C., 128
- Freud, A., 86
- Freud, S., 84, 86, 120
- Frisch, K. v., 74
- Galbraith, J., 179, 180, 183, 185, 198, 200
- Galilei, G., 52
- Galton, F., 63, 68, 69, 70, 71
- Gassendi, P., 52
- Gilberto, G., 52
- Gollwitzer, P. M., 114, 115, 121, 135, 143, 144, 152, 191, 250
- Hackman, J. R., 114, 115, 127, 132, 160, 161, 190, 198, 226, 228, 236, 240, 249
- Hamner, W. C., 115, 154, 155, 240
- Hardin, G., 167
- Harvey, W., 49
- Heckhausen, H., 29, 33, 40, 102, 105, 108, 133, 135, 143, 186, 195, 197, 200, 201, 245
- Heider, F., 63, 105, 106, 107, 109, 110, 128, 145, 195, 239
- Heráclito, 38
- Herzberg, F., 24, 112, 113, 115, 116, 125, 126, 127, 128, 132, 160, 240
- Higgins, E. T., 114, 115, 116, 133, 134, 135, 154, 240
- Hobbes, T., 23, 37, 51, 52, 53, 56, 238
- Homero, 35, 36, 237
- Huarte de San Juan, J., 68, 69
- Hull, C. L., 63, 85, 86, 87, 88, 95, 109, 111, 130, 151, 170
- Hume, D., 23, 37, 54, 55, 56, 238
- Huxley, A., 118
- Ilgen, D. R., 148
- James, W., 24, 35, 63, 75, 76, 91, 238
- Juan Pablo II, 47
- Jung, C., 86

- Kanfer, R., 25, 27, 28, 30, 104, 113,
114, 115, 123, 125, 133, 135, 144,
153, 167, 168, 186, 201, 204, 240,
241, 245, 248
- Kant, E., 23, 37, 55, 56, 57, 237
- Koffka, K., 63, 90, 92, 93, 94
- Köhler, W., 63, 90, 91, 92
- Kreitner, R., 114, 115, 155, 156, 240
- Laercio, D., 48, 64
- Lamarck, J. B., 63, 64, 65, 68, 71
- Latham, G. P., 26, 27, 29, 120, 128,
130, 134, 136, 141, 142, 143, 145,
151, 156, 159, 162, 186, 229, 241,
244
- Lawler, E. E., 112, 137, 160, 174, 176,
177, 178, 179, 181, 183, 184, 185,
187, 190, 195, 196, 197, 198, 199,
243
- Lawrence, P. R., 160
- Lewin, K., 24, 63, 94, 96, 97, 103, 110,
111, 119, 136, 141, 161, 162, 171,
174, 196, 199, 239
- Locke, E. A., 24, 27, 111, 113, 114,
115, 130, 135, 140, 141, 142, 143,
151, 156, 186, 188, 229, 240, 241,
244
- Locke, J., 23, 26, 27, 37, 54, 55, 59, 238
- Lorenz, K. Z., 63, 74
- Luthans, F., 114, 115, 155, 156, 240
- Malthus, T. R., 65, 66, 69
- Maslow, A. H., 24, 27, 63, 92, 93, 110,
111, 112, 113, 115, 116, 117, 118,
119, 120, 121, 124, 125, 128, 129,
155, 160, 178, 198, 239, 240
- Mausner, B., 126
- Mayo, E., 163, 164
- McClelland, D., 24, 111, 112, 113,
115, 116, 121, 122, 123, 124, 130,
133, 198, 240
- McDougall, W., 24, 63, 75, 76, 77, 238
- McGregor, D., 114, 115, 119, 120, 129,
154, 163, 164, 165, 240
- Méndel, G., 71
- Merton, R. K., 146
- Mettrie, J. O., 37, 54, 56, 238
- Mill, J. E., 23, 37, 58, 59, 238
- Miller, J. G., 149
- Montaigne, M. E. de, 37, 47, 48, 237
- Morgan, L., 66, 137
- Münsterberg, H., 160
- Muraven, M., 145, 153
- Murray, H. A., 63, 102, 103, 111, 122,
130, 146, 239
- Naylor, J. C., 115, 148, 149
- Occam, G. de, 137
- Oettingen, G., 121, 144

- Oldham, G. R., 114, 132, 160, 161, 168, 190, 226, 228, 236, 249
- Olson, M., 167
- Ortega y Gasset, J., 9, 67
- Parkinson, C. N., 142
- Parménides, 38
- Pavlov, P., 63, 81, 82, 87, 195
- Pearson, K., 70
- Peter, L., 133
- Platón, 7, 23, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 46, 51, 137, 237
- Porter, L. W., 120, 154, 176, 177, 178, 179, 183, 185, 190, 195, 196, 197, 198, 199, 243
- Pritchard, R. D., 148, 158, 188, 190, 191
- Protágoras, 48
- Ratajczak, H., 135
- Rawls, J., 157
- Rogers, C. R., 63, 92, 93, 110, 239
- Romanes, J., 66
- Roosevelt, E., 118
- Rotter, J. B., 63, 97, 98, 99, 107, 110, 145, 146, 169, 239
- Rotterdam, E. de, 48
- Ryan, R. M., 106, 114, 115, 124, 125, 128, 130, 131, 132, 154, 184, 198, 226, 240, 247
- Scheier, M. F., 114, 115, 145, 148, 149, 150, 151, 240
- Séneca, 54
- Simon, H., 189
- Skinner, B. F., 24, 63, 85, 88, 89, 92, 98, 111, 133, 154, 155, 170, 239
- Snyderman, B. B., 126
- Sócrates, 39, 45
- Spencer, H., 63, 71, 72, 73, 74, 84, 238
- Spinoza, B., 23, 37, 51, 53, 54, 238
- Tales de Mileto, 36
- Taylor, F. W., 120, 126, 129, 163, 166
- Thorndike, E. L., 24, 63, 81, 83, 87, 88, 91, 93, 94, 133
- Tice, D. M., 145
- Tinbergen, N., 74
- Titchener, E. B., 35, 61, 62, 238
- Tolman, E. C., 24, 63, 94, 95, 96, 110, 111, 117, 136, 169, 171, 194, 196, 239
- Tomás, Sto., 37, 46, 47, 238
- Turner, A. N., 160
- Velázquez, D., 91
- Vinci, L. de, 48

- Vives, L., 48
- Vroom, V. H., 11, 13, 24, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 111, 112, 113, 114,
115, 135, 136, 137, 141, 143, 146,
169, 170, 171, 172, 173, 174, 175,
176, 177, 178, 179, 180, 182, 183,
184, 185, 186, 187, 188, 189, 191,
192, 193, 195, 197, 198, 200, 212,
240, 241, 242, 243, 248, 250, 251,
252
- Waddington, C., 65
- Watson, J. B., 24, 63, 81, 82, 84, 85, 87,
95, 96, 239
- Weber, E. H., 60
- Weick, K. E., 112
- Weiner, B., 63, 105, 107, 108, 110, 128,
239
- Weissman, A., 64, 65
- Wertheimer, M., 63, 90, 91, 93, 118,
239
- White, R. W., 124
- Wolff, C. F. v., 51
- Woodworth, R. S., 24, 35, 63, 77, 79,
80, 86, 96, 124, 238
- Wundt, W., 35, 61, 90, 238