



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

**AUTORAS**

Bello Toribio, Jessica Victoria (0000-0002-4502-4407)

Bustamante Maslucan, Yvonne (0000-0002-7420-1230)

**ASESOR**

Llaque Minguillo, José Paúl (0000-0001-9037-541X)

**Lima, 28 de setiembre de 2019**

## DEDICATORIA

*A Dios por guiarme y darme la fuerza para continuar con mis objetivos. A mis padres Miguel y Victoria, por su apoyo constante, paciencia y su amor incondicional que me permitieron cumplir un sueño más.*

*Jessica Bello*

*A Dios por permitirme conocer a personas magníficas en la vida. A mis padres por haberme inculcado la perseverancia. A mi esposo e hijo por su apoyo incondicional en cumplir un gran sueño. A Walter J. por ser partícipe de este logro.*

*Yvonne Bustamante*

## AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer en estas líneas a nuestro asesor, Paúl Llaque, por su paciencia, exigencia, comprensión, dedicación y orientaciones valiosas que nos guiaron en este largo proceso.

Asimismo, deseamos expresar nuestro reconocimiento a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por ser parte importante de todos los conocimientos que hemos adquirido en estos años.

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es explicar, desde las ciencias administrativas, si es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral. Para ello, se plantean, explican e interpretan diversas fuentes, correspondientes a autores y teorías varias. Asimismo, se identifican las principales controversias plasmadas por los autores en esas fuentes. Se precisan y explican conceptos esenciales del trabajo: motivación, motivación intrínseca, motivación extrínseca, factores, características, componentes, y las diferencias que existen entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, y entre los elementos mencionados. Nuestro aporte consiste en plantear una explicación, desde el campo de la experticia y de la neurociencia, de cuál es el mecanismo neurofisiopsicológico correspondiente a la motivación intrínseca. En la investigación, se utiliza la metodología cualitativa, pues este trabajo es una investigación documental que, primero, aplica procedimientos de recolección, evaluación, selección y registro de las fuentes de información, y, luego, técnicas de análisis y sistematización de esas fuentes. Resulta importante señalar que la investigación es relevante por varios motivos, pero especialmente por lo siguiente: porque el tema es esencial en las líneas de carrera de las ciencias administrativas; porque la develación de aspectos inéditos del tema puede contribuir a aplicaciones prácticas con grandes resultados en las organizaciones; y porque se concentra en el análisis de una variable general, como es la motivación, que es común a todos los seres humanos y que, por tanto, trasciende el interés del ámbito de las ciencias administrativas.

**Palabras clave:** Motivación; motivación intrínseca; motivación extrínseca; factores; componentes.

# IS IT POSSIBLE TO INCREASE EXTRINSICALLY THE INTRINSIC WORK MOTIVATION?

## ABSTRACT

The general objective of this research is to explain, from the administrative sciences, if it is possible to increase extrinsically the intrinsic work motivation. For this, several sources are proposed, explained and interpreted, corresponding to authors and various theories. Likewise, it identifies the main controversies expressed by the authors in those sources. Essential concepts of the work are precised and explained: motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, factors, characteristics, components, and the differences that exist between intrinsic and extrinsic motivation, and between the mentioned elements. Our contribution consists in proposing an explanation, from the field of expertise and neuroscience, of which is the neurophysiological mechanism corresponding to intrinsic motivation. Qualitative methodology is used in the research, since this work is a documentary research that first applies procedures for collecting, evaluating, selecting and recording information sources, and then techniques for analyzing and systematizing those sources.

It is important to point out that the research is relevant for several reasons, but especially for the following: because the subject is essential in the career lines of administrative sciences; because the unveiling of unpublished aspects of the subject can contribute to practical applications with great results in organizations; and because it concentrates on the analysis of a general variable, such as motivation, which is common to all human beings and therefore transcends the interest of the field of administrative sciences.

**Keywords:** Motivation; intrinsic motivation; extrinsic motivation; factors; components.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA?</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Definición</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2.2</b>	<b>La motivación intrínseca según Maslow</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2.3</b>	<b>La motivación intrínseca según Herzberg</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2.4</b>	<b>La motivación intrínseca según McClelland</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2.5</b>	<b>La motivación intrínseca según Alderfer</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2.6</b>	<b>La motivación intrínseca según McGregor</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2.7</b>	<b>La motivación intrínseca según Deci y Ryan (la autodeterminación)</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2.8</b>	<b>La motivación intrínseca según Deci y Ryan (la evaluación cognitiva)</b> ....	<b>15</b>
<b>3.3</b>	<b>¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA?</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Definición</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3.2</b>	<b>La motivación extrínseca según Maslow</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3.3</b>	<b>La motivación extrínseca según Herzberg</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3.4</b>	<b>La motivación extrínseca según Alderfer</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3.5</b>	<b>La motivación extrínseca según McGregor</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3.6</b>	<b>La motivación extrínseca según Deci y Ryan (la integración orgánica)</b> ...	<b>17</b>
<b>3.4</b>	<b>RELACIONES ENTRE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</b> ..	<b>18</b>
<b>3.4.1</b>	<b>La motivación extrínseca puede debilitar a la motivación intrínseca</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4.2</b>	<b>La motivación extrínseca puede incrementar la motivación intrínseca</b> ...	<b>20</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Debería existir equilibrio entre la motivación intrínseca y motivación extrínseca</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4.4</b>	<b>La motivación extrínseca puede debilitar y/o incrementar la motivación intrínseca</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4.5</b>	<b>La motivación intrínseca no se puede incrementar</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>EJECUCIÓN INMEDIATA</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>MAYOR PRODUCTIVIDAD EN EL CORTO PLAZO</b> .....	<b>24</b>

4.3	CUMPLIMIENTO DE META.....	24
4.4	SATISFACCIÓN .....	25
4.5	FORMA DE EJECUCIÓN .....	25
4.6	DURACIÓN.....	26
4.7	OBJETIVO .....	26
4.8	MOMENTO DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN .....	26
4.9	PERDURABILIDAD.....	26
4.10	RESULTADO.....	26
4.11	TIPO DE RECOMPENSA.....	27
4.12	A MAYOR MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA, MENOR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA .....	28
4.13	A MAYOR MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA, MAYOR MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.....	28
4.14	MOTIVACIÓN = MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA + MOTIVACIÓN INTRÍNSECA .....	28
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>28</b>
5.0	APORTE DE ESTA INVESTIGACIÓN: UNA EXPLICACIÓN NEUROCIENTÍFICA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA .....	29
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>32</b>

## **1 INTRODUCCIÓN**

El objetivo general de esta investigación es establecer si es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral. El tema está motivado por el hecho de que constituye un asunto central de la gestión; conocerlo y explicarlo bien podría maximizar el potencial del capital humano, ya que la motivación es pieza fundamental en una óptima gestión empresarial. Asimismo, profundizar en el tema de la motivación, por tratarse de una variable común a todos los seres humanos, trasciende el interés académico de las ciencias administrativas y coloca el asunto en un plano incluso más amplio.

Desde esta perspectiva, para conseguir el objetivo general, es necesario precisar y hacer el deslinde de conceptos fundamentales como son motivación, motivación intrínseca, motivación extrínseca, factores, características, componentes, y las diferencias que existen entre la motivación intrínseca y extrínseca.

La metodología utilizada es de tipo cualitativo. Se trata de una investigación documental que presenta hasta tres fases bien delineadas. La primera consiste en la búsqueda, recolección, evaluación, selección y registro de las fuentes de información más apropiadas. La segunda es el análisis y sistematización de dichas fuentes. Y la tercera fase consiste en explicar dichas fuentes a la luz de una síntesis integral.

Ahora bien, es importante señalar que nuestro aporte al tema de esta investigación es plantear una explicación del mecanismo neurofisiopsicológico de la motivación intrínseca; esa explicación se realiza desde la revisión y análisis de la literatura consultada en los campos de la experticia y la neurociencia.

Resulta importante indicar que la revisión bibliográfica de esta investigación se fundamenta en fuentes procedentes de revistas científicas, libros de la especialidad, tesis de grado y de posgrado, así como de bibliografía especializada de recursos humanos, comportamiento y psicología organizacional, y liderazgo. Las fuentes consultadas y utilizadas (algunas de ellas procedentes originalmente de distintas lenguas) han sido leídas en español. Las fechas de publicación de las fuentes utilizadas van desde 1995 hasta 2018.



## 2 MARCO TEÓRICO

Existen varias teorías generales sobre la motivación. En primer lugar, se halla la teoría psicológica de la jerarquía de las necesidades humanas. Esta teoría es sostenida por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana*, publicada en 1943. Esta teoría es uno de los primeros estudios sobre la motivación en los individuos. Maslow sostiene que existen cinco tipos de necesidades. Cuando la persona satisface un tipo de necesidades, estas pierden importancia para el individuo, pero entonces surgen otras necesidades que lo siguen motivando, “pues solo las necesidades que no son satisfechas son relevantes [...]” (Soriano, 2001, p. 3).

¿Qué son las necesidades? Para Maslow, son activadores y reguladores anclados de algún modo en el organismo, que la gran parte de veces obedecen a un estímulo externo, y logran influir favorablemente sobre el organismo. Maslow remarca que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Para Maslow, las necesidades fisiológicas (respirar, beber agua, alimentarse, dormir, etc.) son las más importantes.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las que Maslow llama necesidades de seguridad (estabilidad, protección, ausencia del miedo, etc.). Por ejemplo, en los adultos, se puede manifestar en tener un puesto de trabajo seguro. Al haber satisfecho de alguna forma ambos tipos de necesidades (fisiológicas y de seguridad), surge la necesidad de pertenencia y de amor, relacionada con la amistad, pareja, familia, aceptación social. Luego, surge la necesidad de estimación; casi todos los individuos sienten la necesidad de una valoración de sí mismos estable, fundamentada y elevada. Esta necesidad de estimación se divide en deseo de fuerza, competencia, libertad, deseo de prestigio, posición, fama, reconocimiento, etc. En el último nivel, se encuentra la necesidad de autorrealización, denominada también “motivación de crecimiento”. Esto significa que el hombre tiende a ser cada vez más completo, y esto incluiría una tendencia a los buenos valores: alegría, afabilidad, ánimo, honradez, amor, bondad, necesidad de adquirir conocimientos (Maslow, 1943, referido en Soriano, 2001, pp. 3-5).

En segundo lugar, otra teoría general sobre la motivación es la denominada teoría bifactorial, conocida también como factores de motivación y factores de higiene. Esta teoría es sostenida por el psicólogo Herzberg en 1959, teoría que busca explicar el comportamiento que tienen las personas en situaciones o ambientes de trabajo,

comportamiento que están relacionados con la satisfacción e insatisfacción que estas situaciones originan.

Para Herzberg, dentro la teoría bifactorial, primero, se encuentran los factores de motivación, también conocidos como factores intrínsecos: son aquellos que se relacionan con la satisfacción que el individuo tiene por el puesto de trabajo y con la naturalidad con que las personas ejecutan las tareas. Los factores motivacionales involucran sentimientos que se relacionan con el crecimiento y el desarrollo personal y la autorrealización. Por otro lado, se tiene a los factores de higiene, también conocidos como factores extrínsecos: guardan relación con la insatisfacción, se localizan en el ambiente y abarcan las condiciones físicas del lugar de trabajo, estas deben ser las condiciones mínimas que las personas necesitan para desempeñar su trabajo adecuadamente. Los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas (Herzberg, 1959, citado en Santangelo, 2013, p. 21-22).

Según Herzberg, solo los factores motivacionales fueron tomados tradicionalmente en cuenta en la motivación de los colaboradores, y los enfocó en un programa de enriquecimiento de las tareas (González, 2003, citado en Gratacós & Lopez-Jurado, 2013, p. 127).

En tercer lugar, se encuentra la teoría X y la teoría Y. Estas teorías son sostenidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, publicada en 1960. Las teorías del autor son dos modelos constantes de motivación. Las teorías X y Y están basadas en la fuerza laboral; representan dos formas distintas del trabajo y de dirigirlo (McGregor, 1960, citado en Gratacós & Lopez-Jurado, 2013, p. 127). Además, McGregor es el autor “que introduce los conceptos de factores intrínsecos y extrínsecos” (Gratacós & Lopez-Jurado, 2013, p. 127).

En la teoría X, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenaza; los empleados carecen de ambiciones y evitan responsabilidades; trabajan lo menos posible; son incapaces de disfrutar su trabajo. Como respuesta a este tipo de conducta, surge la asignación de órdenes e implementación de incentivos, la gestión por premios y castigos de orden extrínseco, con la finalidad de modificar la conducta del individuo.

La teoría Y parte de una visión distinta de la naturaleza humana. Sostiene que las personas no son pasivas por naturaleza, ni resistentes a servir los objetivos de la empresa. Según esta teoría, los directivos se basan en el principio de que las personas quieren y necesitan

trabajar. Los individuos poseen valores de motivación, mejoramiento, responsabilidad, conducta hacia el logro. Además, esos individuos consideran el trabajo como algo natural, tienen imaginación y se sienten motivados, desean perfeccionarse (McGregor, 1960, citado en Gratacós & Lopez-Jurado, 2013, p. 127).

En cuarto lugar, se halla la teoría de la equidad. Esta teoría es sostenida por el psicólogo especializado en cuestiones laborales, John Stacey Adams, en 1963. Esta teoría de la motivación se basa en el criterio que se forma en el individuo en función de la recompensa que obtiene haciendo comparación con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes semejantes. Es una teoría de la justicia, ya que los colaboradores buscan mantener la equidad entre el aporte que le dan a su trabajo y lo que reciben a cambio de ello (Adams, 1963, citado en Naranjo, 2009, p. 162).

En quinto lugar, se encuentra la teoría de las expectativas. Esta teoría es sostenida por Víctor Vroom en el año 1964. Vroom afirma que las personas tienden a actuar de cierta forma sabiendo que, después de haber realizado un acto, las personas se beneficiarán de cualquier forma. También considera que las personas se motivan a ejecutar tareas y a esforzarse para lograr un alto desempeño; de esta manera, podrán alcanzar una meta si creen en su valor, si están seguras de que podrán; esto contribuirá a lograr la meta y, si saben que una vez que la alcancen recibirán una recompensa, tendrán la certeza de que el esfuerzo realizado habrá valido la pena (Vroom, 1964, citado en Naranjo, 2009).

La teoría de las expectativas se enfoca en tres relaciones. Primero, valencia: mide la importancia que una persona le concede a las recompensas después de haber realizado el trabajo. Segundo, expectativa: es la relación entre el desempeño y el esfuerzo, permite medir la confianza que las personas depositan en obtener o no los resultados esperados. Y tercero, instrumentalidad: es la creencia de que una persona obtendrá una recompensa si el resultado conseguido de la tarea es exitoso (Vroom, 1964, citado en Naranjo, 2009, p. 162).

En sexto lugar, se encuentra la teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC). Esta teoría es sostenida por el psicólogo Clayton Alderfer en el año 1972. El autor remodeló la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría que haría suya, pero que modifica al agrupar las necesidades humanas en tres tipos. Primero, existencia: se refiere a aquellas necesidades básicas y materiales que se satisfacen mediante factores externos y que corresponden a las necesidades fisiológicas (comer, dormir, descansar, reír,

respirar, sexo, etc.) y de seguridad (seguridad física, moral, empleo, etc.). Segundo, relación: esta necesidad requiere para su satisfacción las relaciones interpersonales y la de pertenencia a un grupo. Se refiere a las necesidades sociales (amistad, afecto, pareja) y de aceptación (reconocimiento, respeto, éxito, confianza). Y, tercero, crecimiento: es la necesidad de crecimiento personal; se satisface cuando la persona logra objetivos importantes para su proyecto vital; incluye el autodesarrollo y perfeccionamiento personal (Alderfer, 1972, citado en Santangelo, 2018, p. 23).

### **3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se exponen en qué consisten la motivación intrínseca y la motivación extrínseca según los autores consultados; se explica qué elementos se pueden dilucidar entre una y otra motivación; y se establece qué relaciones existen entre esos dos tipos de motivación.

#### **3.1 Controversia**

Esta investigación empezó con una pregunta básica: ¿se incrementa la motivación intrínseca con recompensas o se la debilita? A lo largo de la investigación, se encontró, sin embargo, que no están claros los límites entre una motivación y otra entre los autores consultados. También se estableció que existen recompensas de índole distinta de las extrínsecas. ¿Son esas últimas recompensas no extrínsecas nocivas para la motivación intrínseca como parecen serlo las recompensas materiales? Estas interrogantes se responden en esta investigación.

#### **3.2 ¿Qué es la motivación intrínseca?**

La motivación intrínseca es definida o aludida por distintos autores: Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer, McGregor, Deci y Ryan, entre otros.

##### **3.2.1 Definición**

En términos generales, la motivación intrínseca es aquella que se activa voluntariamente en el individuo, es decir nace en el individuo al realizar una determinada acción por su propia cuenta, en el momento que lo desea. Desde esta perspectiva, una de las características de la motivación intrínseca es la autonomía. Esto se entiende como la capacidad de elegir y decidir. Además, la motivación intrínseca tiene algunos componentes, tales como el logro. Se entiende el logro como el éxito al concluir una acción o tarea, y el autorreconocimiento. Es la satisfacción que siente el individuo ante las acciones realizadas, sin ninguna intervención externa.

### **3.2.2 La motivación intrínseca según Maslow**

Con la teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas, Maslow partió de que la motivación lleva a satisfacer una serie de necesidades, las mismas que jerarquiza en cinco niveles en la pirámide motivacional: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estimación y de autorrealización. Estableció una secuencia dinámica de cómo el individuo pasa de una motivación a otra en función de la satisfacción de las distintas necesidades. La motivación intrínseca es aquella que el individuo trae consigo, propone, ejecuta, no depende del exterior; la persona la pone en marcha cuando lo considera necesario. En la teoría de Maslow, el nivel asociado a la motivación intrínseca corresponde a la necesidad de autorrealización. En este nivel, Maslow afirma que, por lo menos, existen motivos empíricos y motivos teóricos razonables en el ser humano que tienden a la necesidad de crecimiento en una dirección, la cual se puede describir como autorrealización. En ese sentido, una persona que alcanza la autorrealización posee las siguientes características: una percepción más clara y eficaz de la realidad; mayor apertura para las experiencias; mayor integración, totalidad y unidad de la persona; mayor espontaneidad y expresividad; un yo real; mayor objetividad, creatividad, capacidad de amor y estructura democrática de carácter (Maslow, 1943, citado en Soriano, 2001, pp. 3-5).

### **3.2.3 La motivación intrínseca según Herzberg**

En la teoría bifactorial, sostenida por Herzberg, los factores motivacionales (y no los factores higiénicos) están vinculados a la motivación intrínseca en el trabajo. Estos factores motivacionales se originan al interior del individuo y producen un efecto duradero de satisfacción laboral. Herzberg indica que el individuo debe “actuar sobre el contenido del puesto”. Esto quiere decir que el colaborador debe realizar las tareas y los deberes relacionados con el puesto por el placer que esas labores originan (Herzberg, 1959, citado en Osorio, 2016, p. 91). Para Herzberg, otros efectos ligados al resultado satisfactorio de la labor que pueden proceder del contexto externo (elogios de los directivos, ascenso en la carrera) no determinan el carácter voluntario de la motivación intrínseca (Terlato, 2017, p. 12).

### **3.2.4 La motivación intrínseca según McClelland**

La teoría de los tres factores o de las tres necesidades, de David McClelland, sostiene que los factores que motivan intrínsecamente a las personas son grupales y culturales. Esos tres tipos de factores son el logro, el poder y la afiliación. La necesidad de logro se refiere a que las personas buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de

ofrecer soluciones a los problemas, también a una retroalimentación acerca de su desempeño, y, por último, al hecho de poder emprender metas desafiantes; a las personas les fastidia tener éxito por pura suerte, prefieren ganárselo trabajando en ello. La necesidad de poder se refiere a que los individuos disfrutan al encontrarse a cargo de las demás personas y tratan de influir en ellas. Y la necesidad de afiliación se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas de la organización y a crear un agradable ambiente de trabajo (McClelland, 1962, citado en Santangelo, 2018, p. 23).

### **3.2.5 La motivación intrínseca según Alderfer**

Como ya se ha dicho antes, la teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC), de Alderfer, se reformula sobre la base de la teoría de las necesidades de Maslow. Alderfer mantiene la estructura jerárquica de Maslow, pero reduce la pirámide de cinco a tres escalones. El último escalón, llamado crecimiento por Alderfer, es comparable con el nivel de autorrealización de Maslow. Ambos niveles están relacionados con la motivación intrínseca, pues uno y otro presentan en común el deseo interno del individuo por el crecimiento o la autorrealización personal. Para Alderfer, este escalón no suele disminuir; por el contrario, se incrementa a medida que se satisfacen cada uno de los deseos. “Este hecho fue reconocido por el propio Maslow en sus últimas revisiones”, señala Alderfer (1972, citado en Osorio 2016, p. 93).

### **3.2.6 La motivación intrínseca según McGregor**

La teoría Y, de Douglas McGregor (en oposición a la teoría X, del mismo autor), fue influida por la obra de Likert (1967) sobre los estilos de gestión. Esta teoría parte de una visión distinta de la naturaleza humana y se apoya en cuatro dimensiones o valores que posee el ser humano. Primero, la motivación. Segundo, la posibilidad de mejora. Tercero, la capacidad de asumir responsabilidades. Y, cuarto, la disposición de conducir la conducta hacia el logro.

Esas cuatro dimensiones están relacionadas con la motivación intrínseca no solo quien emprende una tarea, sino de quien resulta influido o afectado por ella. Así, esta teoría señala que la gerencia debe ser capaz de explotar las capacidades de las personas, debe alentar el desarrollo de las personas, debe lograr organizar el alcance de los objetivos propios y los de la empresa. Además, debe eliminar los obstáculos e impulsar el desarrollo del conocimiento de los individuos. En otras palabras, la gerencia debe crear las condiciones para que los trabajadores estén intrínsecamente motivados (McGregor, 1981, citado en Terlato, 2017, p. 14).

### **3.2.7 La motivación intrínseca según Deci y Ryan (la autodeterminación)**

La teoría de la autodeterminación (TAD), de Deci y Ryan, ha sido desarrollada bajo evidentes influencias de las formulaciones conductistas y humanistas (Sheldon & Kasser, 2001). Según Stover, Bruno, Uriel y Liporace (2017): “[Deci y Ryan] de los primeros toman la obligatoriedad de someter sus hipótesis a prueba empírica, aunque no con una visión mecanicista sino resaltando la importancia del individuo como ser humano activo, tal como proponían Maslow y Rogers desde el humanismo” (Deci & Ryan, 1985, citado en Stover, Bruno, Uriel & Liporace, 2017, p. 112). En ese sentido, la TAD posee una inspiración y orientación empírico-humanista. En relación con ello, los autores proponen un enfoque dialéctico-orgánico que forma la metateoría que conduce todas sus conceptualizaciones. Se dice que los seres humanos son organismos activos y que tienen tendencias hacia el crecimiento, a dominar los ambientes y a integrar las nuevas experiencias en un coherente sentido del sí mismo. De esta manera, las personas actúan tanto en sus ambientes internos como externos, a fin de lograr la eficacia para satisfacer la completa diversidad de sus necesidades. A este proceso se le llama sí mismo, en el que se integran fuerzas externas, emociones e impulsos del individuo, en una estructura interna unificada (Deci & Flaste, 1996).

La TAD se formula como una macroteoría de la motivación humana. Su fin consiste en lograr una comprensión de los comportamientos que resulten generalizables a todos los contextos en que puedan desenvolverse los sujetos, haciéndola extrapolable a distintas culturas. Así, al ser aplicable a dominios educativos, deportivos, laborales y clínicos, ha adquirido una extendida vigencia.

En tal sentido, el concepto de motivación presenta una estructura con tres niveles de generalización: global, contextual y situacional (Vallerand, 1997). Primero, global: se caracteriza por tener carácter estable y relacionado con la personalidad del individuo. Segundo, contextual: se refiere a las actividades específicas tales como la educación, recreación, trabajo, etc., en las que los factores sociales del entorno ejercen gran influencia. Por último, situacional: hace referencia a momentos específicos en el tiempo que son irrepetibles, por ejemplo, una reunión de trabajo en un día y año determinados, o similares (Deci & Ryan, 1985, citado en Stover, Bruno, Uriel & Liporace, 2017, pp. 106-107).

### **3.2.8 La motivación intrínseca según Deci y Ryan (la evaluación cognitiva)**

La teoría de la evaluación cognitiva, de Deci y Ryan, se basa en la situación hipotética de que, así como hay necesidades innatas, también pueden existir intereses innatos. Sin embargo, estos últimos varían entre los individuos según tendencias que harán que la motivación intrínseca sea favorable cuando existan condiciones ambientales que la deriven hacia ella. Esta teoría también incorpora la opción de elegir y participar en las actividades en las que los individuos se involucren, ya sea por interés particular o ajeno. Por ejemplo, es el caso de un jefe que, ante el mal desempeño de un colaborador, le comunica sus errores haciendo hincapié que esa información le será útil para mejorar su accionar en el futuro, en lugar de solo cuestionarlo (Deci & Ryan, 1985, citado en Stover, Bruno, Uriel & Liporace, 2017, p. 109).

### **3.3 ¿Qué es la motivación extrínseca?**

La motivación extrínseca es definida o aludida por distintos autores: Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor, Deci y Ryan, entre otros.

#### **3.3.1 Definición**

En términos generales, la motivación extrínseca es aquella que se activa en el individuo a través de factores externos (otros individuos o ambiente), tales como las recompensas o castigos. Vale decir, que existe un elemento externo, que impulsa al individuo a realizar determinada acción por el hecho de recibir algo a cambio.

Desde esta perspectiva, los factores de la motivación extrínseca son varios. En primer lugar, el sueldo, que recibe un individuo a cambio de sus servicios, con la finalidad de cubrir sus necesidades. En segundo lugar, la recompensa y la bonificación, que son incentivos que brindan las empresas por lograr los objetivos organizacionales. Finalmente, el castigo es una acción negativa que impone la empresa por el no cumplimiento de sus tareas o funciones.

#### **3.3.2 La motivación extrínseca según Maslow**

Maslow, en la teoría de jerarquía de las necesidades humanas, asocia la motivación extrínseca a cuatro de sus cinco necesidades humanas. La motivación extrínseca es aquella que empuja al individuo a realizar una acción debido a una recompensa o factor externo; esta acción es generada desde el exterior. Los niveles asociados a la motivación extrínseca corresponden a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, y de estimación. Por ejemplo, cuando ofrecen un bono a los empleados por lograr



el 100 % de su cuota de venta, se está accionando una motivación extrínseca, pese a que es parte del trabajo lograr las metas, pero ese incentivo genera en el individuo la fijación por lograrla (Maslow, 1943, citado en Soriano, 2001, pp. 3-5).

### **3.3.3 La motivación extrínseca según Herzberg**

Herzberg, en su teoría bifactorial, desarrolla un modelo de motivación que expresa que “la gente tiene dos categorías de necesidades que son independientes una de la otra y que afectan la conducta de diferente manera” (Chiavenato, 2006). Según la teoría, la motivación de las personas depende de dos factores: motivacionales, llamados también factores intrínsecos, e higiénicos, denominados también factores extrínsecos. Para Herzberg, los factores higiénicos se asocian con la insatisfacción, pues se ubican en el ambiente que rodea a las personas y comprenden las condiciones en la que se desenvuelven en sus labores. Debido a que esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Ejemplos de motivación extrínseca en el trabajo son la remuneración, la seguridad laboral, el estatus, el crecimiento, etc. (Herzberg, 1959, citado en Dresda, 2014, p.17).

### **3.3.4 La motivación extrínseca según Alderfer**

Alderfer, con su teoría existencia, relación y crecimiento (ERC), no se basa en elementos totalmente nuevos, sino que reformula la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, que, como ya se ha visto, cuenta con cinco niveles. Alderfer agrupa las necesidades en tres escalones; considera que los escalones relacionados a la motivación extrínseca corresponden a dos de ellos. El primer escalón (existencia) se refiere a las necesidades básicas y materiales que se satisfacen por medio de factores externos, y se asocia a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la teoría de Maslow. El segundo escalón (relación) se refiere a las necesidades sociales, de aceptación y reconocimiento que espera el individuo (Alderfer, 1972, citado en Naranjo, 2009, p. 158).

Esta teoría adopta la hipótesis de regresión de la frustración; es decir, cuando individuos ven frustrada la satisfacción de una necesidad superior, estos vuelven a ver y actuar sobre la necesidad del nivel inmediato inferior. Además, en cuanto a las necesidades de existencia y relación, estas pueden invertirse en determinadas circunstancias (Alderfer, 1972, citado en Osorio, 2016, p. 93). En otras palabras, dos de los tres escalones de la teoría ERC corresponden a la motivación extrínseca.

### **3.3.5 La motivación extrínseca según McGregor**

La teoría X, de Douglas McGregor (que complementa la teoría Y del mismo autor), fue influido por la obra de Likert (1967) sobre la base de los estilos de gestión empresarial. Esta teoría es sostenida por aquellos que consideran que las personas son incapaces de disfrutar su trabajo. Carentes de ambición, prefieren ser dirigidos a tomar iniciativa, indiferentes a los objetivos de la empresa e incapaces de aportar. Por ello consideran adecuada la “utilización de incentivos, la gestión por premios o castigos de orden extrínseco para modificar la conducta” (McGregor, 1981, citado en Terlato, 2017, p. 14). Este grupo de personas obedecen a un estímulo extrínseco, con la finalidad de lograr una mejor productividad laboral (McGregor, 1981, citado en Terlato, 2017, p. 14).

En la teoría X, hay dos factores que influyen en las personas. El primero está ligado a los premios, tales como los incentivos, sueldos, bonificaciones, etc. El segundo factor se asocia a los castigos. Ambos son activadores que impulsan la conducta de las personas para lograr los objetivos empresariales (McGregor, 1981, citado en Terlato, 2017, p. 15).

### **3.3.6 La motivación extrínseca según Deci y Ryan (la integración orgánica)**

Deci y Ryan, con la teoría de la integración orgánica, clasifican y precisan las diferentes formas de motivación extrínseca (regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada), y los factores sociales que promueven o amenazan la internalización (proceso central de la socialización en la niñez, que continúa a lo largo de toda la vida), así como la integración de la regulación de esos comportamientos. En principio, la regulación externa determina que los comportamientos son puestos en práctica para eludir castigos u obtener recompensas. Estos son impuestos por individuos externos y se realizan para satisfacer tales demandas externas. Por ejemplo, ese es el caso de un niño que realiza la tarea escolar a fin de evitar que los padres lo castiguen.

Asimismo, se halla la regulación introyectada, que busca internalizar un comportamiento para obtener una recompensa o un castigo. Es decir, los premios y castigos se mantienen, pero son internos, y se representan por la evitación de culpa y de ansiedad, o el incremento de la autoestima. Por ejemplo, es el caso de alumnos que estudian a fin de evitar un sentimiento de culpa al percibirse como irresponsables.

Por otro lado, la regulación identificada se presenta cuando el individuo elige las actividades que realiza, aunque aquellas siguen relacionadas a fuentes externas. La identificación se denomina al proceso de reconocer el valor de una actividad y, así, aceptar

la regulación externa como propia. Los que muestran este tipo de regulación son capaces, por ejemplo, de llevar estudios universitarios dado que le dan mayor valor y están de acuerdo con la importancia social de obtener un título profesional.

Por último, se halla la regulación integrada. Se presenta en la adultez, y se activa cuando las necesidades y los valores individuales son adecuados con los resultados de las conductas socialmente esperadas, por lo que pasan a formar una parte de sí mismo. Ese sería el caso de un alumno que considera que la educación profesional amplía su visión de la realidad (Deci & Ryan, 1985, citado en Stover, Bruno, Uriel & Liporace, 2017, p. 110).

### **3.4 Relaciones entre motivación intrínseca y motivación extrínseca**

Se pueden establecer varias relaciones entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Existen varias posibilidades: la motivación extrínseca podría debilitar o podría incrementar a la motivación intrínseca; existiría (o debería existir) un equilibrio entre una motivación y otra en las organizaciones; o podría ocurrir, acaso, que la motivación intrínseca no se pueda incrementar. A continuación, se desarrollan esas relaciones, remarcando que las mismas han sido establecidas a partir del análisis y sistematización de las fuentes consultadas.

#### **3.4.1 La motivación extrínseca puede debilitar a la motivación intrínseca**

Al indagar sobre las orientaciones motivacionales, Soriano (2001) se formula una pregunta importante para esta investigación. En contexto, “si una persona está realizando una actividad intrínsecamente interesante y empieza a recibir recompensas extrínsecas por hacerlo, ¿qué le pasará al interés intrínseco que tiene por esa actividad?” (Soriano, 2001, p. 9). Generalmente, cuando se ofrecen recompensas extrínsecas tangibles a una actividad intrínseca interesante, ello acarrea menos motivación intrínseca por esa actividad (Soriano, 2001, p. 9).

Soriano explica que, cuando a las personas se les da algo a cambio por hacer una cosa, se les quitan las ganas de hacerla. Este comportamiento ha sido estudiado y explicado por Deci y sus colegas (1975-1991) en la teoría de la autodeterminación. Estos autores indican que, cuando se ofrece una recompensa al individuo antes de llevar a cabo una actividad, su motivación para hacerla disminuirá, ya que, como consecuencia de haber trasladado la atención, el esfuerzo, el valor de la acción, a la recompensa que recibirá, el individuo ha pasado a sentir que la tarea es un medio para alcanzar la recompensa y no el fin en sí

mismo de la actividad. Por ejemplo, en las aulas de clases, cuando se hace un tipo de planteamiento de este tipo, el ejecutor piensa solo en terminar antes y rápidamente para conseguir el premio, sin tener en cuenta lo que ha hecho o cómo lo ha hecho. El efecto negativo depende del tipo de recompensa que se le ofrece al individuo. Si al estudiante se le ofrece una recompensa anticipada, antes de la ejecución, para algo que al estudiante le atrae hacer sin el menor esfuerzo, al informarle que recibirá la recompensa como señal de cumplimiento del resultado, entonces disminuirá su motivación. Sin embargo, cuando esta se ofrece por algo que “no gusta”, se presenta el efecto motivacional deseado (Deci & Ryan, 1975-1991, citado en Soriano, 2001, pp. 7-8).

Bock y otros (2005) hallan que las recompensas extrínsecas generan un efecto negativo sobre la vocación que tiene el trabajador a compartir o brindar conocimiento y que los beneficios o incentivos no influyen significativamente sobre las intenciones y actitudes comportamentales que llevan a compartir conocimiento. Quiere decir que las recompensas extrínsecas debilitan la motivación intrínseca, ya que afecta directamente sobre la vocación del individuo (Lin, 2007; Bock, 2005, citado en Martín, Martín & Trevilla, 2009, p. 192).

Los autores Arrieta, Ceja, Curioso y Najarro, en *Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis*, de 2014, realizaron una muestra de dos trabajadores por un periodo de veintidós días consecutivos. La precariedad en las condiciones laborales muestra un patrón de comportamientos heterodeterminados. Los autores mencionan que dichos comportamientos se diferencian de los comportamientos autodeterminados o autónomos en dos aspectos importantes: intensidad y estabilidad. La motivación heterodeterminada (equivalente a la extrínseca) es menos intensa que la autodeterminada (equivalente a la intrínseca). “Los trabajadores que afirman tener como principales motivos de su comportamiento el perseguir metas extrínsecas (e.g., dinero, seguridad, promoción, etc.) muestran unos niveles de motivación inferiores a aquellos que afirman tener unos motivos de carácter más intrínseco como la autonomía o el dominio” (Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta, 2014, pp. 37-38).

Autores como Alfie Kohn (1993) y Daniel Pink (2009) proponen un nuevo modelo motivacional basado en la motivación intrínseca, y discuten las recompensas extrínsecas, tales como incentivos, bonos, etc., con el argumento de que quebrantan la motivación, la creatividad y el desempeño de los colaboradores, especialmente en actividades cognitivas o intelectuales. Eso quiere decir que las recompensas extrínsecas debilitan

la motivación intrínseca, ya que afectan negativamente la creatividad y el desempeño a limitarse a cumplir una meta, sin explorar o disfrutar el paso a paso de lograr la meta (Kohn, 1993 & Pink, 2009, citado en Quevedo, 2017, p. 58).

Edward Deci (1971) investigó la motivación mediante un experimento con 24 estudiantes de psicología, a los cuales organizó en dos grupos: doce en un grupo experimental y doce en un grupo de control. La labor consistía en armar un rompecabezas en tres sesiones de trece minutos cada una. En la segunda sesión, el grupo experimental recibió un incentivo, y en la tercera sesión se eliminó el incentivo; además, en una mesa se colocaron modelos impresos de los distintos rompecabezas, así como revistas y periódicos. Durante los trece minutos, los participantes disponían de ocho minutos en los cuales podían escoger libremente a qué actividad dedicarse (armar rompecabezas o leer revistas y periódicos), quienes eran observados por el investigador a través de un espejo situado en un cuarto contiguo. La evaluación del desempeño de cada grupo se realizó por medio del tiempo invertido por los participantes en armar los modelos por el lapso de ocho minutos libres. Los resultados revelaron que en el grupo experimental el desempeño incrementó cuando fue introducido el incentivo en la segunda sesión, pero disminuyó al ser eliminado en la tercera sesión. En el grupo de control, al que no se le administró incentivo alguno, el desempeño incrementó entre la primera y la tercera sesión. A través de este experimento, Deci (1971) concluyó en que las recompensas extrínsecas disminuían la motivación intrínseca, debido a que el desempeño del grupo experimental fue menor que el del grupo de control. Los resultados de este tipo de investigaciones, aunque ajenas a las situaciones reales de trabajo, han servido de base para la idea de que las recompensas extrínsecas tienen un efecto perjudicial en la motivación (Deci, 1971, citado en Quevedo, 2017, p. 59).

### **3.4.2 La motivación extrínseca puede incrementar la motivación intrínseca**

Soriano (2001) señala, detallando lo analizado por Deci y Ryan, que lo que hace que una actividad sea intrínsecamente interesante se divide en dos áreas. Primero, actividades con un nivel óptimo de reto, características propias y estímulos de complejidad, novedad e imprevisibilidad, incrementan la motivación intrínseca. Segundo, las autopercepciones de competencia y la autodeterminación facilitan la motivación intrínseca. Cuando los individuos encuentran las actividades antes mencionadas, suelen mostrar conductas intrínsecamente motivadas como la exploración, la investigación, la persistencia y la confrontación de retos (Deci & Ryan, 1975-1991, citados en Soriano, 2001, pp. 7-8).

Para Perry y Poter, los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias, bonos, incentivos, etc. Claro está que es bastante probable que las recompensas monetarias generen mayor motivación a individuos que valoran en gran medida la riqueza material (Perry y Porter, 1982, citados en Martín, Martín & Trevilla, 2009, p. 192).

Algunas organizaciones han diseñado modelos de recompensas para promover que los colaboradores compartan su conocimiento (Bartol y Srivastava, 2002), debido a que la voluntad para compartir suele depender de la reciprocidad. El objetivo es que la compensación se utilice como un intercambio justo y equitativo (Hall, 2001). De esta forma, los empleados que se sienten adecuadamente recompensados permanecerán por periodos de tiempo más prolongados en la organización (Scarpello & Jones, 1996), crearán y transmitirán todo su conocimiento entre ellos, lo que tiene como resultado una mejora del rendimiento (Martín, Martín & Trevilla, 2009, p. 193).

La teoría de la autodeterminación (TAD) reconoce que existen otros incentivos que pueden ayudar a hacer la transición de una motivación extrínseca a una motivación más intrínseca. Un ejemplo de este tipo de estímulos es proporcionar una explicación lógica de por qué es útil o beneficioso realizar una actividad o de por qué esforzarse vale la pena (Green-Demers, Pelletier, Stewart & Gushue, 1998; Newby, 1991, citado en Muñoz & Ramírez, 2014, p. 153).

Los resultados de investigaciones en situaciones reales de trabajo indican que la introducción de recompensas extrínsecas genera un incremento de la productividad, en algunos casos de hasta 30 % (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Incluso se ha mostrado un aumento del desempeño de los empleados que antes de la medición eran considerados menos productivos hasta alcanzar el desempeño esperado. En cuanto al momento en el que se deben dar a conocer las recompensas (antes o durante la medición del desempeño), se ha observado un efecto positivo de pequeño a moderado sobre el desempeño cuando son administradas durante el período de medición, y negativo moderado cuando son administradas antes de la medición; esos resultados fueron reportados por Uco Wiersma (1992), quien analizó 23 estudios sobre recompensas extrínsecas monetarias con adultos (Quevedo, 2017, p. 59).

Después de revisar las pruebas de detractores y promotores de las recompensas extrínsecas, puede evidenciarse que las recompensas extrínsecas tienen un impacto positivo sobre la motivación intrínseca y, acompañadas de recompensas intrínsecas, se pueden producir un efecto agregado sobre la motivación total. Las aseveraciones de Kohn (1993) y Pink (2009) se basan, particularmente, en los resultados de exámenes realizados a niños y estudiantes. Según los estudios sobre las consecuencias de las recompensas extrínsecas en circunstancias reales de trabajo, los planes de incentivos como elementos de la recompensa total son materiales efectivos para motivar a los colaboradores a alcanzar niveles crecientes y sostenidos de desempeño en el transcurso del tiempo que contribuyen con el éxito del negocio (Kohn, 1993, Pink, 2009, citado en Quevedo, 2017, p. 60).

### **3.4.3 Debería existir equilibrio entre la motivación intrínseca y motivación extrínseca**

Desde otra posición, se argumenta que las recompensas extrínsecas no van en deterioro de la motivación intrínseca y que “la motivación total es una función de la motivación externa más la interna, y la motivación extrínseca no puede ser ignorada” (Ledford, Gerhart & Fang, 2003, p. 19).

La motivación óptima es una unión de recompensas intrínsecas y extrínsecas. No es una disputa de “una o la otra”. La importancia de las recompensas intrínsecas es irrefutable. Pero concentrarse de forma exclusiva en recompensas intrínsecas y dejar de lado las extrínsecas puede traer consecuencias negativas para el desempeño corporativo y los resultados empresariales (Quevedo, 2017, p. 60).

Soriano divulga, en *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*, de 2001, el análisis realizado por Decy y sus colegas (1975-1991), en la teoría de la autodeterminación. “¿De qué manera la investigación en motivación intrínseca se aplica a las siguientes dimensiones: la educación, el trabajo, el deporte?”. Los autores explican que mantener una fuente conductora dentro de las áreas mencionadas es el equilibrio entre la actividad como juego y la actividad como trabajo. Para ello, el elemento juego de la fórmula intrínseca-extrínseca son los estudiantes, los empleados y los atletas que se sienten atraídos por las recompensas intrínsecas de sus respectivas tareas, mientras que el elemento trabajo de la fórmula son los profesores, los supervisores y los entrenadores que organizan cómo se ha de comportar el individuo. Sea estudiante, empleado o atleta, al controlar demasiado de cerca las acciones de una persona, esta puede empezar a perder

interés. El desafío del profesional es hallar un equilibrio en la fórmula extrínseca-intrínseca con el propósito de maximizar la productividad sin reducir el goce. ¿Cómo los profesores, supervisores y entrenadores pueden maximizar la “motivación intrínseca”? Primero: deben desarrollar una tarea de tal forma que sea compleja y suponga un desafío. Segundo: dar feedback sobre el rendimiento para fomentar evaluaciones de competencia y autodeterminación. Y tercero: ofrecer recompensas extrínsecas cuando sean necesarias, pero de modo que sostengan las percepciones de competencia y autodeterminación (Deci & Ryan, 1975-1991, citados en Soriano, 2001, pp. 9-10).

Checa y Rodríguez (2018), siguiendo a Solf, señalan que la motivación intrínseca “depende mucho del trabajador” y se llama automotivación. Mencionan la importancia de la motivación extrínseca y su influencia en el talento de las personas, pues muchos individuos tienen expectativas de que la motivación provenga del entorno externo. Los reconocimientos externos, tales como las compensaciones económicas o los reconocimientos sociales, son necesarios para incentivar la mejor productividad del personal (Solf, 2016, citado en Checa & Rodríguez, 2018, p. 159).

#### **3.4.4 La motivación extrínseca puede debilitar y/o incrementar la motivación intrínseca**

Por otro lado, la motivación extrínseca puede debilitar y/o puede incrementar la motivación intrínseca. López-Jurado y Gratacós (2013), refiriéndose al modelo antropológico de la motivación aplicada a la educación por Pérez López señalan: “También recoge en su obra la idea de que la motivación extrínseca, según como se aplique, puede incrementar o disminuir la motivación intrínseca y, sobre todo, la trascendente” (López-Jurado & Gratacós, 2013, p. 130). Para los autores, la motivación extrínseca puede cumplir ambos roles, a favor o en contra del accionar de la motivación intrínseca.

Para Naranjo (2009), la motivación interna y el interés intrínseco en las actividades académicas se incrementan cuando el individuo tiene posibilidades de poder elegir y oportunidades para tomar la responsabilidad personal de su aprendizaje, implantar sus propias metas, proyectar cómo alcanzarlas y hacer seguimiento a su progreso. Por otro lado, cuando sus habilidades son altas, pero las actividades no son retadoras, el resultado es el aburrimiento. Cuando el reto y los niveles de habilidad son bajos, se aprecia apatía y, cuando el individuo se enfrenta a una tarea retadora para la que no cree tener las habilidades necesarias, experimenta ansiedad (Naranjo, 2009, p. 166).



### **3.4.5 La motivación intrínseca no se puede incrementar**

En la bibliografía consultada, no se ha podido establecer que la motivación intrínseca no se pueda incrementar.

## **4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se explican los resultados obtenidos en la investigación a partir de tres procedimientos: semejanzas, diferencias y relaciones de causalidad entre una y otra motivación.

### **4.1 Ejecución inmediata**

Un primer resultado en común es que la motivación intrínseca y la motivación extrínseca se activan de forma inmediata en el individuo, debido a que en ambos casos suele existir un objetivo que cumplir en plazo perentorio. Por ejemplo, el profesor anuncia un próximo examen a su alumnado y un estudiante, motivado intrínsecamente, desea obtener una nota de 20 en su siguiente examen. Al tener identificada la meta, el estudiante se pone a estudiar inmediatamente para lograr su propósito. Si el profesor informara al alumnado que al obtener una nota de 20 en el siguiente examen incrementará 2 puntos en el promedio final y un alumno sabe que necesita esos dos puntos adicionales para aprobar el curso, al ponerse a estudiar inmediatamente para obtener los puntos adicionales, su motivación será extrínseca.

### **4.2 Mayor productividad en el corto plazo**

Un segundo resultado en común es que la motivación intrínseca y la motivación extrínseca suelen generar mayor productividad en el corto plazo. En el caso de la motivación intrínseca, será por la satisfacción que obtendrá al finalizar la tarea y, en el caso de una motivación extrínseca, por el premio que recibirá al terminar dicha labor en un corto plazo. Ambas motivaciones, en este caso, coinciden en el corto plazo, mas no en el largo plazo, ya que la motivación extrínseca tiende a disminuir por no ser del disfrute del individuo. Si en una empresa se solicita proyecto de mejoras, con vistas a que el mejor proyecto será recompensado económicamente, el individuo que se siente motivado intrínsecamente lo realizará por la satisfacción que esto causará en él; en cambio, el individuo que se siente motivado extrínsecamente lo realizará por la recompensa.

### **4.3 Cumplimiento de meta**

Un tercer resultado en común es que la motivación intrínseca y la motivación extrínseca poseen un objetivo o meta. Por ejemplo, terminar la universidad y obtener un título. El

individuo estará motivado intrínsecamente si persigue la autorrealización por lograr lo deseado (ser profesional); en cambio, si terminar la carrera y obtener el título para él constituyen un medio para cubrir y satisfacer necesidades de alimentación, vivienda, etc., se puede decir que está motivado de manera extrínseca.

#### 4.4 Satisfacción

Un cuarto resultado en común es que ambas motivaciones logran generar una satisfacción en el individuo, ya sea por el gusto de hacerlo o por lograr una recompensa. El vendedor al que lo apasiona su profesión sentirá una motivación intrínseca y realizará las ventas por el gusto o placer que hacerlo le generan; si las ventas las realiza por el resultado monetario que obtiene, su motivación será extrínseca.

En la Tabla 1, se presentan esos resultados en común como semejanzas existentes entre ambos tipos de motivación.

**Tabla 1: Semejanzas entre motivación intrínseca y motivación extrínseca**

CRITERIOS DE SEMEJANZA	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA
Ejecución inmediata	Ambas motivaciones se ejecutan de forma inmediata en el individuo.	
Mayor productividad en el corto plazo	Ambas motivaciones generan mayor productividad, ya que su gravitación coincide durante el corto plazo.	
Cumplimiento de meta	Ambas tienen como finalidad el cumplimiento de una meta.	
Satisfacción	Los individuos logran sentir una satisfacción en ambos tipos de motivación.	

Fuente y elaboración: Autoras de esta investigación.

Por otro lado, existen diferencias que definen a una y otra motivación, las cuales se explican a continuación.

#### 4.5 Forma de ejecución

Al comparar ambos tipos de motivación, un quinto resultado es que, en el caso de la motivación intrínseca, el medio de ejecución es el propio individuo, ya que activa la motivación desde su propio yo. En el caso de la motivación extrínseca, el medio de

ejecución es un factor externo (recompensa externa) que impulsa al individuo a hacer una determinada tarea.

#### 4.6 Duración

Un sexto resultado comparativo y diferenciador corresponde a la duración. Se puede asegurar que la motivación intrínseca es de gran duración, debido a que el individuo siente satisfacción o placer por lo que hace, y esto se puede prolongar en el tiempo. En el caso de la motivación extrínseca, su alcance o duración son limitados; una vez conseguido el fin (la recompensa), el interés decae y, luego, se extingue.

#### 4.7 Objetivo

Un séptimo resultado corresponde a los objetivos. En la motivación intrínseca, se persigue la autorrealización de la persona. En la motivación extrínseca, se desea lograr el objetivo para beneficiarse con la recompensa (sea económica, o premios, incentivos, bonos, etc.).

#### 4.8 Momento de ejecución de la acción

Un octavo resultado corresponde al momento de ejecución de la motivación. Un individuo intrínsecamente motivado ejecuta la acción cuando él lo considera necesario, ya sea porque se siente atraído o comprometido con dicha tarea o por la satisfacción que esta le brindará. El individuo estará intrínsecamente motivado si ejecuta la acción, pero buscando el momento más adecuado o estratégico para él; lo que le interesa es recibir la recompensa y cumplir con el plazo estipulado.

#### 4.9 Perdurabilidad

Un noveno resultado corresponde a la perdurabilidad de la motivación. La motivación intrínseca perdura en el tiempo, debido a que el individuo siente satisfacción o placer por lo que hace, además del compromiso y la pasión que siente por hacerlo. En el caso de la motivación extrínseca, la perdurabilidad se limita al espacio de tiempo en que debe realizar la acción para obtener la recompensa.

#### 4.10 Resultado

Un décimo elemento de comparación corresponde al resultado de la acción. El sujeto motivado intrínsecamente se satisface de forma prioritaria por el resultado obtenido. El sujeto motivado extrínsecamente se complace por lo que va a obtener con el resultado. A un obstetra intrínsecamente le agrada haber contribuido con el nacimiento feliz del bebé; en cambio, si estuviera motivado de manera extrínseca haber cumplido con su tarea le contenta por el estipendio que recibirá a cambio.

#### 4.11 Tipo de recompensa

El undécimo elemento de comparación corresponde al tipo de recompensa. La recompensa de la motivación intrínseca es intangible; si a un profesional lo premian con un diploma, probablemente este profesional no tendrá en cuenta dicho diploma. En cambio, en la motivación extrínseca, el tipo de recompensa es tangible o de efectos tangibles: el profesional espera recibir algo tangible a cambio (incentivos, bonos, condecoraciones) o efectos tangibles de mediano plazo (un ascenso, por ejemplo, que significará un incremento del sueldo o salario).

En la Tabla 2, se presentan las diferencias que se presentan entre un tipo de motivación y otra, diferencias antes explicadas.

**Tabla 2: Diferencias entre motivación intrínseca y motivación extrínseca**

CRITERIOS DE COMPARACIÓN	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA
Forma de ejecución	Es activada por el propio individuo desde su propio yo.	Es activada por un factor externo.
Duración	Se mantiene a largo plazo.	Dura tanto como la posibilidad de la recompensa.
Objetivo	Autorrealización.	Objetivos económicos o tangibles.
Momento de ejecución de la acción	En cuanto lo desee el individuo.	En cuanto la necesite para acceder a la recompensa.
Perdurabilidad en el tiempo	Perdura en el tiempo.	Perdura tanto como el acceso a la recompensa.
Resultado	Satisfacción por la acción realizada.	Satisfacción por lo que se consigue con la acción realizada.
Tipo de recompensa	Intangible.	Tangible o intangible pero con efectos tangibles en el plazo inmediato o mediato.

Fuente y elaboración: Autoras de esta investigación.

Ahora bien, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca también establecen relaciones de causalidad, las cuales se explican a continuación.

#### 4.12 A mayor motivación extrínseca, menor motivación intrínseca

Un duodécimo resultado establecido y explicado en esta investigación es que, cuando un individuo está comprometido con la actividad que realiza y se le brinda una recompensa extrínseca, esta motivación debilita a la primera, tal como se analizó en 3.4.1.

#### 4.13 A mayor motivación extrínseca, mayor motivación intrínseca

Otra posibilidad de resultado es que una recompensa extrínseca a un individuo puede activarlo intrínsecamente siempre y cuando la recompensa y el contexto en la que se ofrezca influyan en el cambio de actitud o en una mayor comprensión por el sí mismo del individuo, tal como se analizó en 3.4.2.

#### 4.14 Motivación = Motivación extrínseca + Motivación intrínseca

Finalmente, algunos autores consideran que la motivación en general o la motivación total en una organización debe ser la suma o el equilibrio entre una motivación y otra, tal como se analizó en 3.4.3.

**Tabla 3: Relaciones entre motivación intrínseca (MI) y motivación extrínseca (ME)**

TIPOS DE RELACIONES	PROCEDIMIENTO DE LA RELACIÓN
A mayor ME, menor MI	Cuando se ofrecen y repiten recompensas extrínsecas tangibles a una misma actividad interesante, se genera menos motivación intrínseca por esa actividad.
A mayor ME, mayor MI	Cuando la recompensa logra activar cambio de actitud o del conocimiento propio en el individuo, la motivación extrínseca activa o incrementa la motivación intrínseca.
Motivación = ME + MI	La motivación general o total en las organizaciones está integrada por motivación intrínseca y motivación extrínseca; debería existir un equilibrio entre ambas.
MI = Motivación intrínseca ME = Motivación extrínseca	

Fuente y elaboración: Autoras de esta investigación.

## 5 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En esta investigación, se puede apreciar que la motivación intrínseca y la motivación extrínseca son los dos lados de un fenómeno, o las dos caras de una moneda, que pone en

acción al individuo. Si ese lado o factor se activa desde el yo interior del individuo, la motivación es intrínseca; si el lado o factor, en cambio, requiere un agente o detonante externo al individuo, se está ante la motivación extrínseca.

Sin embargo, pese a que en este trabajo se han encontrado diferencias entre un tipo y otro de motivación, e incluso se han establecido cuadros de semejanzas, de diferencias y de relaciones causales, es inevitable señalar que, en muchos casos, los límites son poco nítidos. Por ejemplo, un escritor que ama escribir y que tiene mucho éxito como escritor ¿escribe solamente por el placer de escribir o escribe (además) porque con la venta o el prestigio que le dan sus libros puede seguir escribiendo? Un profesor al que le gusta enseñar y se siente autorrealizado por ello ¿seguiría enseñando con ese gusto si su actividad no fuera remunerada adecuadamente o fuera mal remunerada?

Lo que sí se puede establecer es la importancia sumamente superior que tiene la motivación intrínseca (o los componentes intrínsecos de la motivación) respecto a la motivación extrínseca (o a los componentes extrínsecos de la motivación). Resulta innegable que en las organizaciones se debe priorizar lo intrínseco sobre lo extrínseco en materia de motivación porque, entre otras consideraciones, la motivación intrínseca posee mayor efectividad que la extrínseca, pero también porque la motivación intrínseca se relaciona con la creatividad. En una era de cambio permanente y de incertidumbre general, la creatividad es un valor importante en las organizaciones, de forma tal que motivar intrínsecamente e incrementar la creatividad de los colaboradores estarían relacionados. Para corroborar esto, presentamos a continuación lo que constituye un aporte importante (o el aporte) de este trabajo, que es la explicación neurocientífica de la motivación intrínseca.

#### 5.0 Aporte de esta investigación: Una explicación neurocientífica de la motivación intrínseca

Cuando el investigador Howard Gardner (1995) planteó su teoría de las inteligencias múltiples asoció estas a diferentes tipos de creatividad. En su libro *Mentes creativas*, narró las vidas de siete gigantes creativos e inteligentes (Freud, Einstein, Picasso, entre otros) en sus respectivos dominios. Encontró que, entre uno y otro genio, existía un sinnúmero de diferencias. Sin embargo, tenían en común que estaban intrínsecamente motivados por su quehacer. Mientras a Freud lo apasionaba la investigación psicológica y a Einstein la investigación física, a Picasso le encantaba pintar e innovar con la pintura. Todos ellos invertían una gran cantidad de tiempo en realizar su quehacer porque les gustaba.

En la última década del siglo XX y en las primeras décadas del siglo XXI, el investigador K. Anders Ericsson y sus colaboradores (Ericsson, Prietula & Cokely, 2007) se dedicaron a estudiar el talento, al que luego precisaron como experticia, es decir, la suprema capacidad de una persona para desempeñarse con absoluto dominio sobre un campo del saber o de la acción. En relación con esos genios, talentos o expertos, Ericsson y colaboradores encontraron un aspecto común con las investigaciones de Gardner: los individuos que desarrollaban un gran desempeño en cierta actividad entrenaban o se ejercitaban diariamente horas y horas; más aún, los expertos o talentosos parecían disfrutar del entrenamiento y nunca se aburrían.

A fines de la primera década de este siglo XXI, el periodista Dan Coyle (2009) entrevistó a varios neurocientíficos que, al igual que Ericsson, estudiaban el alto desempeño. Esos neurocientíficos habían descubierto que la mielina era una sustancia que cubría y recubría las neuronas cuando estas realizaban sinapsis y que esa mielina se incrementaba sustancialmente cuando el individuo incrementaba el número de repeticiones de determinada actividad, a fin de perfeccionar esta. De esta forma, la mielina facilitaba el quehacer efectivo de quien repitiera más la actividad.

Ericsson llamó “práctica deliberada” y los neurocientíficos entrevistados por Coyle “práctica intensa” al entrenamiento experto, pero Coyle apuntó algo más: el individuo pudo haber empezado voluntariamente o no esa práctica, pero el hecho es que, pasadas las diez mil horas de entrenamiento en un período de aproximadamente diez años, el desempeño del sujeto resultaba siendo superior al de sus pares. Los neurocientíficos de Coyle encontraban una relación causal entre la práctica intensa del sujeto y el incremento de la mielina en el cerebro de ese sujeto.

Por otro lado, Gardner en *Mentes creativas*, mediante documentación secundaria o terciaria, había descrito los momentos en que los genios mostraban su actuación y los había explicado como “epifanías” o “éxtasis” que les procuraba placer. Coyle, a partir de lo que le decían los neurocientíficos entrevistados, había denominado “punto dulce” a los instantes en que el experto alcanzaba un alto desempeño, punto culminante que deparaba suma satisfacción.

En otras palabras, la motivación intrínseca puede empezar siendo extrínseca (de acuerdo con lo registrado por Coyle), pero una vez que determinada actividad se repite y se vuelve

a repetir con miras a perfeccionarla, esta puede continuar siendo intrínseca de forma indefinida si, además, es placentera o altamente satisfactoria en términos cognitivos.



## 6 REFERENCIAS

- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5431>
- Checa Calderón, V. N. & Rodríguez Caguana, T. H. (2018). Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en S.E.R.L.I. sociedad pro-rehabilitación en Guayaquil en el año 2016. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 44, 155-170. DOI:<http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.44.155-170>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones* (2ª ed.) (Traducción de P. Mascaró Sacristán). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Collado Martínez, J. A. & Sánchez Sánchez, M. (2017). El proceso de llegar a ser excelente en el deporte: el caso de Pau Gasol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 17(3), 231-238.
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento* (Traducción de G. Di Masso). España, Barcelona: Planeta.
- Dresda Arce, M. (2014). *Factores que influyen en la motivación laboral y propuesta de programa de motivación* (Tesis de ingeniero en gestión empresarial, Universidad Nacional Agraria La Molina). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2272>
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J. & Cokely, E. T. (2007). La formación de un experto. *Harvard Business Review. América Latina*, 8, 113-120).
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas* (Traducción de J. P. Tosaus Abadía). Buenos Aires: Paidós.
- Genoud, M. A., Broveglio, G. & Picasso, E. (2012). Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina). *Estudios Gerenciales*, 28(123), 65-84.

- Godoy, R. & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 59-64.
- González Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- López Calatayud, F. (2016). La teoría de metas de logro como factor de motivación. Un análisis en las clases instrumentales de conservatorio. *Revista Electrónica de LEEME*, 37, 35-50. Recuperado de <http://musica.rediris.es/leeme/revista/lopez16.pdf>
- López-Jurado Puig, M. & Gratacós Casacuberta, G. (2013). Elegir enseñar: Propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación. *Estudios sobre Educación*, 24, 125-147. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1467835296?accountid=43860>
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V. & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 66, 187-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>
- Méndez Sayago, J. A. & Vera Azaf, L. (2015). Salarios, incentivos y producción intelectual docente en la universidad pública en Colombia. *Apuntes del CENES*, 34(60), 95-130.
- Muñoz Restrepo, A. & Ramírez Valencia, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. *AD-minister*, 24, 143-160.
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39.
- Najarro Conhi, J. L. (2017). *Contexto motivacional, tipos de motivación y satisfacción laboral en empleados de universidades públicas y privadas* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9723>

- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 85-118. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1785964229?accountid=43860>
- Pérez Tapia, R. A. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>
- Quevedo Peñuela, E. (2017). ¿Sirven los planes de incentivos para motivar a los empleados? *Debates IESA*, 21(3), 58-60.
- Sánchez-Sellero, M. C. & Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: Estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas, Ciencia y Tecnología*, 20(4), 641-668.
- Santangelo, A. G. (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia. La vinculación entre estilos de liderazgo, la motivación laboral y la eficiencia*. Buenos Aires: Universidad del Cema. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>
- Soriano, M. M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto social: Revista de Relaciones Laborales*, (9), 163-184.
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E. & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la autodeterminación: Una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología*, 14(2), 105-115.
- Terlato, A. N. (2017). *Motivación, factores intrínsecos y performance. Un estudio sobre empresas del área metropolitana de Buenos Aires*. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/628.pdf>
- Vargas Llosa, M. (2012). *La civilización del espectáculo*. Madrid: Alfaguara (Capítulo 1. La civilización del espectáculo)

Zapata Rotundo, G. J. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: Un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 123-136. DOI:<http://dx.doi.org/10.18800/contabilidad.201602.009>

Zarauz-Sancho, A. & Ruiz-Juan, F. (2014). Factores determinantes de la motivación en atletas veteranos españoles. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(1), 34-42.  
Recuperado de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120053415300042>