



**IECO**

INSTITUTE FOR ETHICS  
IN COMMUNICATION  
AND ORGANIZATIONS

**WORKING PAPER 12-01**

Rev.: 30 de enero 2012

**HACIA UNA COMPRENSIÓN MÁS ÉTICA  
DE LAS MOTIVACIONES HUMANAS**

MANUEL GUILLÉN  
ALEXIS JACOBO BAÑÓN GOMIS

Copyright © 2012 IEEO.

All rights reserved.

[www.ieeo.org.es](http://www.ieeo.org.es)

# HACIA UNA COMPRENSIÓN MÁS ÉTICA DE LAS MOTIVACIONES HUMANAS

IECO Working Paper 12-01

Una primera versión de este trabajo fue preparada por Manuel Guillén en Abril de 2009 para la futura redacción de un libro. Su borrador ha sido utilizado para la discusión con estudiantes en diversas ocasiones. La versión que aquí se recoge fue presentada en el XIX Congreso de EBEN ESPAÑA, 29, 30 Junio y 1 Julio de 2011, en Barcelona. Es fruto de la revisión, ampliación y mejora del primer trabajo original, en colaboración con el profesor Alexis Bañón.

MANUEL GUILLÉN PARRA

Universidad de Valencia

Profesor Titular. Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras

Facultad de Economía

Avda. Naranjos, s/n. 46022 Valencia.

[Manuel.Guillen@uv.es](mailto:Manuel.Guillen@uv.es)

Director del Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO).

ALEXIS BAÑÓN GOMIS

Universidad Politécnica de Valencia

Profesor Asociado. Departamento de Organización de Empresas

C/ Camino de Vera s/n. 46022 Valencia

[albaogo@upvnet.upv.es](mailto:albaogo@upvnet.upv.es)

Subdirector del Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO).

# HACIA UNA COMPRENSIÓN MÁS ÉTICA DE LAS MOTIVACIONES HUMANAS

IECO Working Paper 12-01

## Resumen

Este trabajo explora algunos de los presupuestos éticos implícitos en las teorías de la motivación humana más difundidas en el ámbito académico de la Dirección de Empresas. El estudio sostiene que la mayor parte de las teorías de la motivación que tradicionalmente se incluyen en los manuales de Management presentan una concepción de la motivación humana en la que los bienes morales están ausentes, y está centrada exclusivamente en el interés del propio individuo. En diálogo con las teorías existentes, los autores de este trabajo defienden la necesidad de superar estos postulados *amoraless* y *no transitivos*, y proponen una taxonomía ampliada de las motivaciones humanas con mayor potencial de contribuir a la humanización de la Dirección de Empresas.

**Palabras clave:** motivación humana; propio interés; bien moral

## Contenido

Introducción.....	4
Ética y teorías de la motivación .....	5
Presupuestos éticos de las teorías de la motivación .....	12
Propuestas para superar las limitaciones éticas de las teorías.....	16
Conclusiones.....	21
Referencias .....	22

# HACIA UNA COMPRENSIÓN MÁS ÉTICA DE LAS MOTIVACIONES HUMANAS

IECO Working Paper 12-01

## **Introducción**

Durante décadas de estudio e investigaciones, la Psicología de las Organizaciones ha contribuido a explicar y potenciar la integración entre personas y organizaciones, ayudando así a humanizar las ciencias de la Dirección de las Empresas, y permitiendo superar enfoques excesivamente técnicos. Los numerosos trabajos acerca de la motivación humana en el ámbito de las organizaciones constituyen un claro ejemplo de ello. Gracias a estos estudios se han podido entender cada vez mejor numerosos fenómenos del comportamiento humano en las organizaciones como son el liderazgo, el compromiso o la capacidad de cambio y la mejora. No obstante, y a pesar la ingente cantidad de trabajos de investigación acerca de la motivación humana, resulta llamativo que la dimensión ética aparezca de modo explícito sólo en algunas de las más difundidas teorías.

En este estudio se analizará el fenómeno de la ausencia de motivaciones de carácter moral y transitivo en la mayor parte de las teorías que se enseñan en nuestras universidades. Como modo de superar estas dos limitaciones, y en diálogo con las propuestas teóricas existentes, en este trabajo se sugiere una descripción revisada y ampliada de las motivaciones humanas. Esta nueva taxonomía, abierta a la dimensión ética y transitiva, pretende ser un instrumento que ayude a humanizar la ciencia de la Dirección de Empresas en su exposición de las motivaciones humanas.

## Ética y teorías de la motivación

La motivación es probablemente uno de los temas que mayor atención ha recibido por parte de la Psicología de las organizaciones. Como es bien conocido, y se recoge en prácticamente todos los manuales de Dirección de Empresas, las primeras teorías centraron su atención en el estudio de las motivaciones que llevan a obrar a las personas. *¿Por qué leer un artículo como éste y no realizar otra actividad? ¿Qué razones o tipo de razones llevan a hacer esto ahora?* Las teorías que buscan responder a estas cuestiones han sido calificadas como **teorías de contenido**<sup>1</sup>, debido a su interés por describir **qué es lo que motiva a la persona**, cuáles son los contenidos de la motivación, o dicho de otro modo, cuáles son las necesidades o factores que mueven a obrar. La descripción jerárquica de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow en 1943 ha pasado a la historia de la moderna psicología precisamente como el paradigma de este tipo de teorías de contenido. Como es de sobra conocido, Maslow propuso una descripción de las motivaciones humanas en forma de pirámide. La jerarquía de necesidades de Maslow (1943) postula que en todo ser humano se dan unas necesidades, unos motivos o fines, que justifican su conducta. Estas necesidades se pueden representar en dos niveles dentro de una pirámide, las de orden inferior, que incluyen los motivos para actuar de orden fisiológico y de seguridad, y las necesidades de orden superior que incluyen motivos sociales, de estima y de autorrealización.

Según esta teoría, hasta que no son satisfechas en cierto grado las necesidades más bajas en la pirámide, no se presentarían las necesidades del escalón superior. De este modo, mientras no estuvieran satisfechas las necesidades fisiológicas, no surgirían las de seguridad y así, sucesivamente, en el ascenso en la pirámide. En su aplicación práctica al ámbito de las organizaciones esta teoría implicaría que quienes tienen la responsabilidad de motivar a otros deberían utilizar sistemas de incentivos distintos en función del estado de insatisfacción en que se encontrara la persona. Por ejemplo, cuando el salario es ya suficiente para cubrir las necesidades básicas, se debería optar por otras políticas de incentivos encaminadas a cubrir necesidades de orden superior en la pirámide. La aportación teórica de Maslow supuso un importante avance en la comprensión de la motivación humana, y aunque no ha estado exenta de críticas

---

<sup>1</sup> Junto a las ya citadas teorías de Maslow (1954) y de Herzberg (1968); se encuadran dentro de este grupo de teorías de contenido la Teoría X e Y de McGregor (1975); la teoría de las necesidades de Alderfer (1969) de existencia, relación y crecimiento; y la Teoría de las tres necesidades de McClelland (1976, 1988), de logro, afiliación y poder. La mayor parte de estas teorías pueden ser puestas en relación las unas con las otras, precisamente por tener el mismo enfoque.

desde su temprana aparición, sigue siendo hoy una de las teorías más difundidas.

En contraste con las propuestas de Maslow, y entre las primeras teorías de la motivación, es bien conocida la denominada *Teoría X e Y* de Douglas McGregor (1960). Según este autor el punto de partida de la administración debe ser la pregunta básica acerca de cómo es el ser humano, algo que influirá directamente en su modo de dirigir y de motivar. En un extremo X estarían aquellos planteamientos que conciben al ser humano como ambicioso, egocéntrico e irresponsable y en otro extremo Y se le percibiría como generoso, cooperativo y responsable. Mc. Gregor eligió esos términos X e Y porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” moral, de modo que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará de distinta manera el modo en que los directivos realizarán sus funciones, si bien es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo, es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica, flexible, con el acento puesto en la autodirección en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

Otro de los grandes representantes de las teorías de contenido, Frederick Herzberg (1968), puso en duda la lógica que subyace en la aparición de las necesidades o motivos que llevan a actuar a la persona. Este autor distingue entre factores de la motivación *extrínsecos* para referirse a aquellos motivos que llevan a obrar a una persona como fruto de algo externo que espera recibir, y factores *intrínsecos* para referirse a aquellos motivos que llevan a obrar como fruto de algo interno que se espera recibir a cambio de realizar determinada acción. O, dicho de otro modo, se trata de la fuerza que lleva a obrar con el fin de lograr, no tanto un resultado del exterior, sino el resultado interno que esa acción produce en el individuo cuando la realiza. Según demostró este investigador, los *factores extrínsecos o higiénicos*, que son precisamente los que aparecen en la parte inferior de la pirámide de Maslow (**Figura 1**), son motivos que en caso de no estar presentes generarán insatisfacción (molestia, inseguridad, etc.), si bien, cuando están satisfechos no actuarían como motores o generadores de motivación. De este modo, y por poner un ejemplo, si en la sede de una organización falta la calefacción en invierno, se producirá insatisfacción, desgana o malestar en la realización del trabajo de sus miembros, pero de estar enchufada, este fenómeno no generará mayor motivación para el trabajo.

En cambio, los *factores intrínsecos o motivadores*, coincidirían con los que aparecen en la parte superior de la pirámide de Maslow, y se caracterizan por que sí generan satisfacción, y por tanto motivación, cuando se alcanzan. Si bien, no desmotivarán, no generarán insatisfacción cuando no se alcanzan. Por poner un ejemplo, si no se le dan al trabajador nuevas responsabilidades no

habrá mayor motivación, pero si se le dan estas nuevas responsabilidades surgirá una mayor motivación que le llevará a esmerarse más en su trabajo.

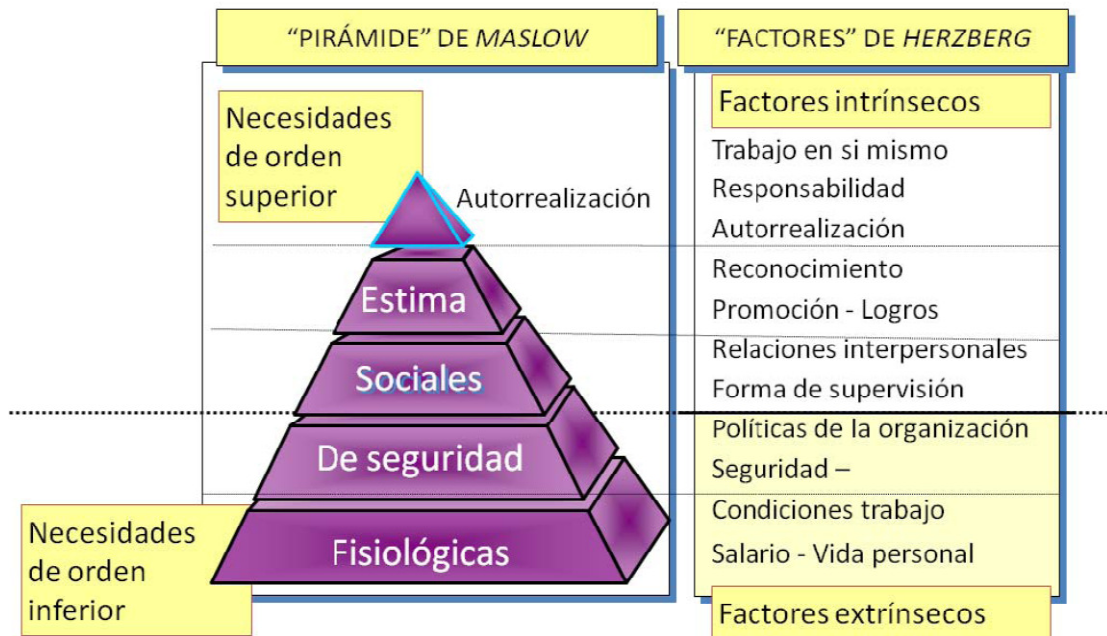


Figura 1. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg (Guillén, 2006).

Estas dos teorías de contenido, la de Maslow (1943) y la de Herzberg (1968), son posiblemente dos de las más conocidas y difundidas en los manuales de Dirección de Empresas. Con el tiempo, la investigación no sólo se centró en averiguar por qué la persona actúa, o qué la mueve a obrar. Se hacía necesario entender **cómo es motivado el ser humano**. El interés se centró entonces en el fenómeno de la motivación, en su dinamismo, más allá de la descripción de las razones o motivos del obrar. En este sentido, junto a los iniciales trabajos de investigación acerca de los contenidos de la motivación existe un segundo grupo de aproximaciones teóricas, que se ha denominado tradicionalmente como **teorías de proceso**, cuyo interés se centra en entender cuál es el mecanismo de las motivaciones.

La cuestión que preocupa a los investigadores en este caso no será tanto el **qué** motiva, sino más bien el **cómo** funciona y se desarrolla la motivación. En el caso de la lectura del presente artículo, por seguir con el ejemplo anterior, cabría preguntarse ¿Cómo motiva a alguien la lectura de este artículo? ¿Cuál es el proceso que activa y mantiene la motivación, el interés por seguir leyendo este

trabajo? La *motivación* como proceso se distingue entonces del *motivo* como razón o causa que lo genera<sup>2</sup>. En la **Figura 2** se recogen de modo sintético, e inevitablemente incompleto, algunas de las más difundidas teorías tanto de contenido como de proceso.

### Teorías de la motivación

**1) Teorías de contenido:** Están centradas en determinar **qué motiva** a una persona a trabajar.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943)

Teoría X e Y de McGregor (1960)

Teoría de las tres necesidades de McClelland (1961)

Teoría de los factores de Herzberg (1968)

Teoría ERG de Clayton Alderfer (1969)

**2) Teorías de proceso:** Tratan de explicar **cómo** funciona el proceso de motivación, o cómo se genera, dirige, mantiene y finalmente se detiene una conducta establecida para alcanzar un objetivo o un fin

Teoría del refuerzo de Skinner (1953)

Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

Teoría de la equidad de Adams (1965)

Teoría del establecimiento de metas de Lathans & Locke (1979)

**Figura 2.** Algunas de las más conocidas teorías de la motivación.

Entre los enfoques de proceso se encuentra el de la conocida *teoría del refuerzo de la conducta* de Skinner (1953), según la cual el individuo toma conciencia de una necesidad insatisfecha, que es la que provoca un impulso que le lleva a un comportamiento cuyo fin es sofocar la insatisfacción detectada. De este modo, los premios constituyen refuerzos que fomentan determinadas conductas, mientras que los castigos provocan la inhibición de la conducta castigada.

Otra de las más difundidas teorías de proceso es la *teoría de las expectativas* de Vroom (1964), que parte de una concepción más compleja de la racionalidad del ser humano, capaz de adelantarse al presente y valorar (generar

---

<sup>2</sup> Para un estudio amplio y profundo de este particular, así como de las distintas teorías de la motivación puede verse: *Motivos y motivación en la empresa*. Vélaz, I. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1996.



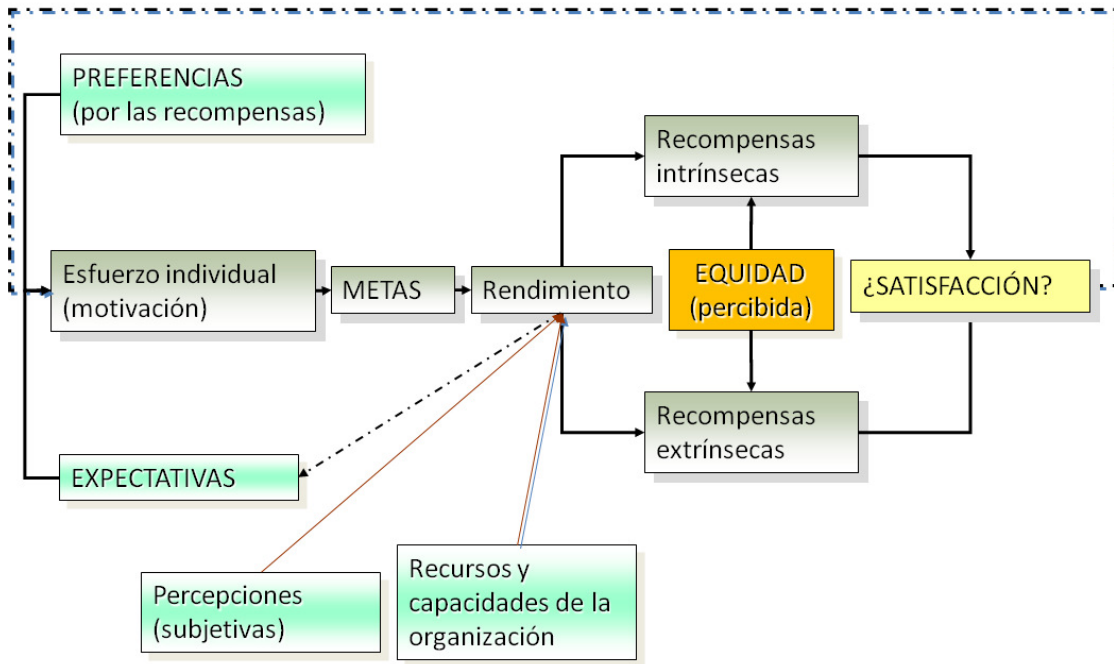
expectativas), más allá de los meros impulsos. Al actuar, se valoraría la expectativa acerca de la probabilidad que hay de lograr o no el resultado buscado con el esfuerzo realizado; en segundo lugar se evaluará la expectativa en términos de probabilidad de si realmente será obtenida una recompensa y, por último, se analizará la expectativa de que esta recompensa valga la pena como pago al esfuerzo.

Un enfoque complementario a los expuestos acerca del proceso de la motivación es el de la *Teoría de la equidad* del profesor Adams (1965). Esta teoría defiende que es necesario considerar de modo explícito la justicia distributiva en el proceso motivacional. Según este enfoque, si una persona percibe que falta equidad en el intento de motivarla, entonces esta percepción influirá en su conducta negativamente, y al contrario, una apreciación de equidad en el sistema de incentivos en un grupo humano contribuirá a que exista mayor motivación.

Entre los enfoques de proceso más citados se encuentra también la *teoría de las metas* de Lathans y Locke (1979). Esta teoría incide en la importancia del conocimiento de las metas u objetivos que se persiguen con una conducta para que ésta se lleve a cabo con mayor motivación.

Como se puede apreciar, todas las teorías citadas, tanto las de contenido como las de proceso, son en cierto sentido complementarias entre sí. Las taxonomías propuestas por las teorías de contenido permiten identificar los motivos de la conducta humana, y los dinamismos propuestos por las teorías de proceso permiten explicar los dinamismos que se siguen en la búsqueda de tales motivos o metas de la conducta. Precisamente por esta razón de complementariedad, no resulta extraño que muchos de los manuales de Administración y Dirección de Empresas planteen un tercer bloque de enfoques teóricos integradores de ambos tipos de teorías, cuya principal virtud es precisamente la unificación y sistematización de las teorías de proceso, a la vez que incorporan de modo implícito a las teorías de contenido. Un ejemplo de esto es el recogido en la Figura 3, donde se integran buena parte de las teorías descritas (Guillén, 2006).

Como se puede apreciar en la figura, el proceso de la motivación humana se concibe de modo dinámico, y en él existe retroalimentación, es decir, a medida que hay razones que justifican la satisfacción de las necesidades, la persona estará más motivada, y seguirá realizando la tarea que produce la satisfacción de necesidades. Y, por el contrario, en la medida en que surjan factores de insatisfacción se producirá desmotivación, y con ella se detendría el proceso y se dejaría de actuar.



**Figura 3.** Síntesis de algunas de las teorías de proceso (Guillén, 2006).

Evidentemente, no es posible exponer aquí todas las aportaciones teóricas que se han realizado acerca de la motivación humana. El objetivo de esta exposición ha sido mostrar cuáles son las teorías de la motivación que suelen ser recogidas en la mayor parte de los manuales de Dirección y Administración de Empresas. Sin duda existen muchas otras aportaciones que no han sido recogidas aquí, pero cabe afirmar que éstas se encuentran entre las más difundidas. La cuestión que se plantea es: ¿Cuál es el lugar de la ética en el conjunto de estas teorías? ¿Qué papel corresponde a la dimensión moral en las más difundidas teorías de la motivación humana que estudian los futuros directivos?

Una revisión sistemática de lo que se acaba de exponer permite afirmar que tan sólo la temprana aportación de Adams (1965) hace referencia explícita a la dimensión ética. Su incorporación de la equidad como factor que influye en el proceso motivacional pone de relieve que la justicia moral es un elemento constitutivo del proceso. A esto se puede añadir que la teoría XY de McGregor (1960) considera de modo implícito la dimensión moral, al distinguir una visión de la naturaleza humana egocéntrica e irresponsable (Teoría X) frente a otra cooperativa y responsable (Teoría Y). No obstante, y salvo esta consideración implícita, cabe afirmar que la única consideración explícita de la ética entre las más difundidas teorías de la motivación humana en el área de Dirección de Empresas es la teoría de la equidad de Adams (1965).

Aunque no es ningún secreto que durante muchos años la ética ha sido *la gran olvidada* de las teorías de la organización, una revisión sistemática de las

propuestas teóricas de la motivación permite hacer extensivo este olvido a la exposición de las teorías de la motivación humana. Lamentablemente, este olvido todavía hoy sigue estando presente en la mayor parte de los enfoques y modelos teóricos más difundidos. Esta pretendida amoralidad de las ciencias del Management ha sido denunciada en muy numerosas ocasiones, y es posiblemente una de las causantes de la frecuente generación de directivos formados “sin ningún sentido de responsabilidad ética de sus acciones” (Goshal<sup>3</sup>, 2005, 79). A pesar de que la dimensión ética es un dato de experiencia común, y que no es ajena a la empresa y al comportamiento humano, ¿Por qué esta renuncia a considerarla en las teorías de la Dirección? “Si realmente queremos restituir la preocupación por la ética y la moralidad en la práctica del Management, primero habrá que restituirla en nuestras teorías” (Goshal, 2005, 87).

Como expuso ya de modo magistral Chester I. Barnard, en 1938, en su obra *The Functions of the Executive* – una de las obras que más ha influido en el estudio acerca las organizaciones humanas, – no se puede renunciar a las cuestiones que se plantea la antropología filosófica y la ética si se busca alcanzar una comprensión completa del comportamiento humano. En el inicio del segundo capítulo de su conocida obra dirá el profesor Barnard:

Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra “persona”? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión.

Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas; y, lo que es más importante, todo el mundo –y especialmente los líderes, directores y ejecutivos- actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen, a su vez, que ya han dado una

---

<sup>3</sup> Este artículo póstumo del profesor de la London Business School fue publicado en un número especial de la revista *Academy of Management Learning & Education*, acompañado de comentarios de otros reconocidos autores de management.

respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello (Barnard, 1938)<sup>4</sup>.

Lo que se propone en el resto de esta investigación es una revisión de los presupuestos éticos que subyacen en la mayor parte de las teorías de la motivación humana más difundidas. Sólo desde una descripción explícita de estos presupuestos morales y sus limitaciones será posible ofrecer nuevas propuestas que permitan superar los problemas encontrados.

## **Presupuestos éticos de las teorías de la motivación**

La ética presupone la condición racional y libre del individuo, y sólo esa condición le convierte en responsable de sus actos. La dimensión ética se refiere precisamente a esa capacidad del ser humano de obrar bien o mal, y a la consiguiente capacidad de dar respuesta de la moralidad de sus acciones e intenciones. Sin libertad moral la persona dejaría de ser responsable de sus acciones justas o injustas, sinceras o engañosas, leales o desleales... Por este motivo, una concepción del comportamiento que renunciara a considerar la libertad y la responsabilidad moral de modo explícito no sería del todo humana.

¿Se reconoce la condición racional y libre del individuo en las teorías de la motivación? ¿Se concibe al individuo como capaz de obrar bien o mal, de modo egoísta o generoso, responsable o irresponsable? Y si es así, ¿Por qué no se hace mención explícita al bien o al mal moral en las motivaciones humanas?



Para responder a esta cuestión conviene subrayar previamente un presupuesto antropológico que se encuentra implícito en todas las teorías de la motivación, y que permitirá entender mejor el lugar de la ética. Este presupuesto consiste en una concepción *teleológica* de la persona y su acción, o lo que es lo mismo, la suposición de que todos los seres humanos se mueven en busca de fines (*telos*). En este sentido, en las teorías de la motivación se asume que tras cada acción humana hay una razón, una causa o motivo, que en realidad se identifica con la meta o finalidad que persigue el que actúa. Esta consideración inicial no es baladí, y es precisamente la que justifica la existencia misma de las teorías de la motivación. En el caso de las *teorías de contenido* se asume de modo implícito que el fin de las acciones humanas, su *telos*, es satisfacer necesidades. De este modo, la necesidad se convierte en el motivo de la acción, y su satisfacción en la meta o fin perseguido.

---

<sup>4</sup> Inicio al capítulo segundo de la obra: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1938.

La cuestión que surge entonces es ¿Se encuentran los bienes morales entre los fines o las mentas del comportamiento humano? ¿Existen necesidades humanas de naturaleza ética? Si es así, ¿Por qué no se hace mención explícita al bien o al mal moral en las motivaciones humanas? La tesis que aquí se sostiene es que estos bienes morales (entre los que se encontrarían la justicia, la bondad o la veracidad) no se hacen explícitos en la mayor parte de las teorías de la motivación más difundidas precisamente por su afán de neutralidad moral, o dicho de otro modo, como una forma de evitar entrar en posibles juicios morales, poniendo así claras barreras entre las cuestiones psicológicas y las éticas. Esta amoralidad vendría reflejada precisamente en la omisión del bien moral como objeto de la motivación humana.

Para mostrar esta tesis, se propone aquí una descripción de las *teorías de contenido* más conocidas mediante una tabla en la que se puede apreciar gráficamente la ausencia del bien moral como objeto de motivación humana (Tabla 1). El criterio seguido para construir la tabla ha sido incorporar en las filas la distinción de las motivaciones intrínseca o extrínseca (Herzberg, 1968), y en las columnas la distinción de los tipos de bienes humanos útil o agradable (Aristóteles, 1994).

	BIEN UTIL	BIEN AGRADABLE
<b>Motivaciones intrínsecas</b> <b>(Herzberg)</b> 	<b>APRENDIZAJE</b> De Crecimiento (Alderfer) De poder (McClelland)	<b>SATISFACCIÓN</b> Autorrealización (Maslow) De logro (McClelland)
<b>Motivaciones extrínsecas</b> <b>(Herzberg)</b> 	<b>RECOMPENSA</b> Fisiológicas y de seguridad (Maslow) De existencia (Alderfer)	<b>RECONOCIMIENTO</b> Sociales y de estima (Maslow) De relación (Alderfer) De afiliación (McClelland)

**Tabla 1.** Síntesis de las más conocidas *teorías de contenido* de la motivación humana.

Aristóteles define el *bien útil* como aquél que sirve para el logro de otros bienes, es decir, es aquel tipo de bien que no se busca por sí mismo sino en razón de otros bienes que se pueden alcanzar precisamente gracias al bien útil. Ejemplos claros de este tipo de bien útil son el dinero o las herramientas de trabajo, cuyo fin no son ellos mismos sino lo que reportan. Frente a este tipo de bien cabe distinguir el bien agradable que, a diferencia del bien útil, sí se busca en razón de sí mismo, por el agrado, satisfacción o disfrute que se obtiene con su logro y posesión.

Siguiendo los criterios descritos, en la **Tabla 1** se incorporan los tipos de motivación recogidos por las taxonomías de Maslow (1954), Alderfer (1969) y McClelland (1976). Tal y como se puede observar, todas las motivaciones referidas por estos autores se hayan presentes en alguno de los cuadrantes de la

tabla, de modo que en ella se encuentran sintetizadas todas las motivaciones humanas en cuatro grandes tipos: extrínseca del bien útil (recompensa), extrínseca del bien agradable (reconocimiento), intrínseca del bien útil (aprendizaje) e intrínseca del bien agradable (satisfacción).

A la *motivación extrínseca del bien útil* se la ha denominado aquí *de recompensa*, con el fin de subrayar que, como fruto o recompensa de la realización de determinada acción, se espera obtener del exterior algo útil o necesario. Dentro de este grupo de motivaciones cabría incluir las necesidades *fisiológicas* y de *seguridad* descritas por Maslow (1954) y las *de existencia* propuestas por Alderfer (1969). Por otra parte, a la *motivación extrínseca del bien agradable* se la ha denominado aquí *de reconocimiento*, con el fin de subrayar que con ella se busca sobre todo recibir el reconocimiento o estima que se obtiene en una relación externa social o de afiliación. Entre este grupo de motivos del obrar cabría incluir las necesidades *sociales* y *de estima* descritas por Maslow (1954), las *de relación* de Alderfer (1969) y las *de afiliación* de McClelland (1976).

A la *motivación intrínseca del bien útil* se la ha denominado aquí *de aprendizaje*, con el fin de subrayar que con ella se busca sobre todo la utilidad que produce la acción en sí misma al ser realizada, pues permite adquirir aprendizajes, hábitos o habilidades útiles. Entre estas motivaciones cabría incluir las necesidades de crecimiento de Alderfer (1969), y las de poder de McClelland (1976). En cuanto a la *motivación intrínseca del bien agradable* se la ha denominado aquí *de satisfacción*, con el fin de subrayar que con ella se busca sobre todo el agrado o satisfacción que produce la realización de la acción en sí misma. Dentro de este grupo de motivaciones cabría incluir las necesidades *de autorrealización* de Maslow (1954) y las *de logro* de McClelland (1976).

Conviene aclarar en este punto que existe una segunda edición en 1979 del trabajo original de Maslow de 1954 en el que se incorporan dos motivaciones más en lo alto de su pirámide: las necesidades estéticas y cognitivas. Estas motivaciones no suelen recogerse en la mayoría de los textos de Management, si bien conviene resaltar que ambas podrían incorporarse igualmente en la tabla, como motivaciones de satisfacción (las estéticas) y de aprendizaje (las cognitivas). Tampoco se han recogido en la tabla otras propuestas más recientes de teorías de contenido como es el caso de las de Max-Neef (1991). A pesar de lo sugerente de sus propuestas, no son todavía muchos los textos de Management que a fecha de hoy las incorporan. Este autor distingue nueve tipos de necesidad humana que bien podrían incluirse en la tabla propuesta: las de subsistencia y protección (estarían en el cuadrante de la *recompensa*); las de afecto, comprensión y participación (estarían en el cuadrante del *reconocimiento*), las de ocio y creación (estarían en el cuadrante de la *satisfacción*) y las de identidad y libertad (estarían en el cuadrante del *aprendizaje*).

En línea con algunas de las ideas de Max-Neef (1991), lo que aquí se sostiene es que todos los tipos de necesidad o motivación se presentan en el ser humano de modo complementario, simultáneo y entremezclado, si bien en distinta proporción para cada persona y cada acción particular. Dicho de otro modo, una misma acción puede aportar a la vez motivación de aprendizaje, satisfacción, reconocimiento y recompensa. De modo que, retomando el ejemplo que se planteó más arriba, los motivos de la lectura de un artículo como este pueden ser de los cuatro tipos propuestos en la Tabla 1. Un motivo de la lectura puede ser el interés por superar la asignatura del profesor que lo ha recomendado (necesidad de recompensa), otro motivo, compatible con el anterior, puede ser el interés por saber más del tema para así tomar mejores decisiones de gestión (necesidad de aprendizaje), otro motivo puede ser el de intentar quedar bien delante de terceros (necesidad de reconocimiento) o sencillamente porque al lector le gusta el tema (necesidad de satisfacción). Y del mismo modo que una acción puede estar motivada por los cuatro motivos o necesidades descritas, también hay que subrayar que cada necesidad o motivación puede ser satisfecha por infinidad de actuaciones o ‘satisfactores’.

Pero, volviendo sobre la cuestión que llevó a la descripción de estas teorías, ¿se encuentran los bienes morales entre los fines o las mentas del comportamiento humano? ¿Están la justicia, la honradez o la integridad entre las motivaciones humanas descritas en las principales teorías de la motivación? Lo cierto es que una mirada a la síntesis de la Tabla 1 pone de manifiesto que no. Pues todas las motivaciones descritas por la literatura, y recogidas en la tabla, estarían recogidas entre los bienes útiles o agradables.

Ciertamente, se podría objetar que algunas de las motivaciones como el logro, el crecimiento y o la autorrealización, están estrechamente unidas al concepto de felicidad, cuya relación con la dimensión moral es innegable, pero lo cierto es que ninguno de estos autores identifica estos conceptos con la dimensión moral sino con aspectos del crecimiento que producen plenitud en el sentido de satisfacción personal con uno mismo, y no en sentido moral. De hecho, cuestiones morales como las de la bondad o la justicia no se encuentran recogidas entre ninguna de estas motivaciones. Cabría por tanto afirmar que, exceptuando el caso de la teoría de la Equidad de Adams (1965), *en la mayor parte de las más difundidas teorías de la motivación humana **subyace una visión amoral de la motivación**, que estaría guiada fundamentalmente por la búsqueda de bienes útiles y agradables, obviando la necesidad de los bienes morales.*

Dando un paso más en el análisis de los presupuestos morales de las teorías más difundidas, cabe decir que en la mayor parte de los casos, la explicación de la motivación humana pone todo el énfasis en el propio logro o satisfacción personal. Las teorías se centran exclusivamente en la satisfacción de las propias necesidades como motor de la conducta, y no en las de los demás. Se trata de algo que puede parecer obvio, pero que no lo es. Si se observa el sentido de las flechas que representan a la motivación extrínseca e intrínseca en la Tabla

1, en ambos casos se puede contrastar que la dirección de las flechas es hacia el interior del individuo, bien sea *recibiendo* desde fuera (motivos extrínsecos), bien sea *recibiendo* desde dentro, mientras se realiza la acción, (motivos intrínsecos). Según todas estas teorías, lo único que movería a las personas a obrar es *recibir* la propia recompensa o aprendizaje y el propio reconocimiento o satisfacción. La concepción del ser humano que aquí subyace es la de un individuo en permanente búsqueda de satisfacción de sus propias necesidades, y no así las de terceros.

Lo que aquí se está subrayando no es la presencia de la satisfacción propia como motor de la conducta, que es algo evidente en el ser humano, y que no tiene porqué tener connotación negativa alguna en un sentido moral. Lo que sí tiene una connotación moral negativa es reducir toda la explicación de la motivación humana 'exclusivamente' a la *motivación de recibir*, obviando o renunciando a hacer explícita la *motivación de dar*.

¿No caben entonces comportamientos humanos motivados por el interés del bien ajeno además del propio? ¿Cómo se explican entonces los comportamientos de ayuda o de servicio? ¿Son estos comportamientos siempre y sólo interesados, en busca exclusivamente de la propia satisfacción? Lo cierto es que, tal y como se desprende de las figuras y tablas recogidas más arriba, éste es el presupuesto ético que subyace en las teorías de la motivación más difundidas en la Dirección de Empresas. El desinterés, entendido como interés por un tercero, no se contempla en la lógica interna de todas estas propuestas. La cooperación, la ayuda o el servicio a los demás son comportamientos que sólo podrían ser explicados por el agrado que producen en quien las realiza, o por la utilidad, el reconocimiento o recompensa ulterior que podrían reportar. De modo que cabe afirmar que *en las más difundidas teorías de la motivación humana subyace una visión no transitiva de la motivación, para la que sólo cabrían motivos de conducta que buscan el logro de la propia satisfacción, exclusivamente centrada en el recibir, y no en dar*.

## **Propuestas para superar las limitaciones éticas de las teorías**

La dimensión ética del obrar humano consiste en la capacidad que tiene cada individuo de actuar como ser racional y libre, y por tanto, de dar respuesta ante sí mismo y ante los demás de su propio comportamiento, en definitiva, la que le hace capaz de elegir sus propias motivaciones. En sentido estricto, sólo el ser humano es ser ético, capaz de obrar bien o mal, a favor o en contra de lo que es propio de su naturaleza humana, y es precisamente esta capacidad una de las que más claramente le distingue de las bestias y de las máquinas. El ser humano es capaz de juzgar acerca del bien y el mal, y de obrar de modo justo o injusto, veraz o engañoso, honesto o deshonesto, en definitiva, humano o inhumano. Es necesario por tanto superar las limitaciones que presentan buena parte de las



teorías de la motivación más difundidas, en las que, como se ha visto, los presupuestos acerca de la motivación humana son amorales y exclusivamente centrados en el yo. Para superar estas limitaciones se sugieren a continuación dos propuestas.

¿Cómo solventar los problemas de unos postulados de la motivación exclusivamente centrados en la propia satisfacción como motivo de conducta? Lo que aquí se defiende es que el axioma de un comportamiento exclusivamente interesado del ser humano, implícito en la mayor parte de las teorías, sólo puede ser superado mediante el reconocimiento explícito de motivaciones humanas no siempre y exclusivamente interesadas. ¿Existen realmente motivaciones desinteresadas capaces de trascender la exclusiva satisfacción del individuo, que se muevan por el interés de dar además de recibir? Lo cierto es que autores del campo de la psicología y la psiquiatría ya hicieron mención a este tipo de motivación en los tempranos años sesenta, si bien estas aportaciones no suelen ser recogidas por los manuales de Dirección y Administración de Empresas al describir las motivaciones humanas.


Entre los enfoques teóricos que se refieren a la motivación de dar, de trascender el exclusivo interés propio, destacan los trabajos de Frankl (1965, 1986) que denominará 'autotrascendencia' a este tipo de motivación. Los trabajos de Allport (1966) en los que se califica de 'exocéntricos' a los motivos del obrar que llevan a salir de sí. Las motivaciones 'transitivas' de Lersch (1968), las que denominó como motivaciones 'trascendentes' Pérez-López (1996).

Como se desprende de la revisión realizada, este tipo de motivaciones *transitivas* o *trascendentes* no se halla recogida en el pensamiento de los autores más difundidos en las ciencias de la Dirección. Lo que aquí se propone es complementar las ideas de los trabajos de la motivación más difundidos con las propuestas de estos otros autores que durante décadas han permanecido en el olvido, de modo que a la distinción ya tradicional de las motivaciones *intrínsecas* y *extrínsecas* se añada la motivación *trascendente*, como de hecho sugieren los trabajos de Pérez-López (1996).

En esta línea, lo que aquí se propone, para superar la visión no transitiva de la motivación humana, es una ampliación de la descripción de las motivaciones que considere tanto a aquellas en las que lo que mueve a obrar es la propia satisfacción de necesidades como aquellas en las que lo que mueve a obrar es la satisfacción de necesidades de terceros. Esta propuesta consiste en poner en diálogo dos planteamientos que no son incompatibles, el de las teorías que consideran exclusivamente la motivación de recibir (Tabla 1) y el de las que consideran explícitamente además la motivación de dar (Tabla 2).

Como se puede apreciar en la nueva propuesta, mientras que en el caso de las motivaciones extrínseca e intrínseca el sentido de las flechas es hacia el interior (lo que mueve la conducta es recibir), en el caso de la motivación trascendente el sentido de la flecha es hacia el exterior del individuo (lo que

mueve su conducta es dar). Esta concepción de la motivación que implica salir fuera de sí, es posiblemente el que llevó al profesor Pérez-López (1996) a denominar a este grupo de motivaciones como ‘trascendentes’, del latín *transcendere* (salir fuera), y a describirlas como “el tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad -a las consecuencias- de sus acciones para otra u otras personas” (Pérez-López, 1996).

	BIEN UTIL	BIEN AGRADABLE
<b>Motivaciones Trascendentes</b> 	<b>SERVICIO</b> Ayuda Colaboración	<b>ATENCIÓN</b> Delicadeza Cuidado
<b>Motivaciones intrínsecas (Herzberg)</b> 	<b>APRENDIZAJE</b> De Crecimiento (Alderfer) De poder (McClelland)	<b>SATISFACCIÓN</b> Autorrealización (Maslow) De logro (McClelland)
<b>Motivaciones extrínsecas (Herzberg)</b> 	<b>RECOMPENSA</b> Fisiológicos y de seguridad (Maslow) De existencia (Alderfer)	<b>RECONOCIMIENTO</b> Sociales y de estima (Maslow) De relación (Alderfer) De afiliación (McClelland)

**Tabla 2.** La consideración de motivaciones trascendentes en la acción humana.

Con la incorporación de la motivación trascendente en la **Tabla 2**, y siguiendo con la distinción que ya se hiciera en la tabla anterior entre bienes útiles y bienes agradables, es posible matizar aquí la definición de Pérez-López (1996) distinguiendo por tanto dos tipos de motivación trascendente. Por una parte, la *motivación trascendente del bien útil*, entendida como aquella fuerza o impulso racional que llevaría a actuar a las personas debido a la *utilidad* de sus acciones para otra u otras personas, lo que también podría denominarse como motivación de servicio, que incluirían comportamientos como la ayuda o la colaboración. Y, por otra parte, la *motivación trascendente del bien agradable*, entendida como aquella fuerza o impulso racional que llevaría a actuar a las personas debido a la *satisfacción* que sus acciones producen en otra u otras personas, lo que podría denominarse como motivación de atención, que incluirá comportamientos como la delicadeza, la amabilidad o el cuidado.

Los autores que hablaron ya en el pasado de la motivación trascendente hicieron mención a cierto prejuicio entre sus colegas que les impedía admitir razones del obrar relacionadas con el dar o con la ayuda, debido posiblemente a su conexión con temas tan poco ‘científicos’ como la amabilidad, la gratitud o la generosidad; o quizá por considerar que estos comportamientos no son propios

del común de los seres humanos; o por que este tipo de motivación podría identificarse con actuaciones altruistas, ajenas para muchos al ámbito del mundo laboral y de las organizaciones empresariales (Vélaz, 1996). En realidad, la renuncia a este tipo de motivación supondría una concepción antropológica reduccionista, una visión del ser humano que queda inhabilitado para la donación, para la entrega. Como se puede ver en la **Tabla 2**, la apertura a la motivación trascendente sugiere un mapa de motivaciones más amplio que el de las propuestas más difundidas hasta la fecha, pero sin contradecir sus aportaciones.

Por lo que respecta al presupuesto de amoralidad al que se hizo referencia más arriba, lo que aquí se defiende es que dicho presupuesto no es real, pues amoral es aquello que no está sujeto al juicio moral, y las acciones humanas y sus motivaciones racionales y voluntarias están sujetas a este juicio. En sentido estricto, sólo los actos puramente biológicos e involuntarios como el de hacer la digestión son actos amorales en el ser humano, y éste no es el caso de las motivaciones, pues considerarlas como tales supondría reducirlas exclusivamente a impulsos sensibles. Luego la cuestión es, si la dimensión moral del ser humano se encuentra entre las más propiamente humanas, ¿Por qué los bienes morales no se encuentran recogidos entre los fines o motivos de la conducta humana en la mayor parte de las teorías de la motivación? ¿Por qué las teorías han centrado su atención exclusivamente en bienes útiles como el aprendizaje o la recompensa, y en bienes agradables como la satisfacción y el reconocimiento, sin mencionar los bienes morales? (Cfr. Tabla 1).

Como ya se dijo, lo bienes humanos útiles y agradables fueron descritos por Aristóteles hace más de veinticuatro siglos, y fue también él quien aclaró que estos dos tipos de bienes no agotan la totalidad de las cosas que atraen al ser humano. Defendía ya el Estagirita que hay otro tipo de bienes humanos, que al igual que los agradables, son buscados por sí mismos, pero no por ser agradables sino por ser convenientes al hombre, por ser buenos. A estos bienes los denominó bienes honestos, y son los que hoy llamaríamos precisamente bienes morales o éticos. Aristóteles entiende que los tres tipos de bienes (útil, agradable y honesto) son la síntesis de lo que el ser humano ama: “parece, en efecto, que no todo puede ser objeto de predilección, sino sólo lo que es amable, y que esto es o bueno, o agradable o útil” (Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, 1156a, 1156b).

Esta distinción triádica de los bienes humanos es la que lleva a sugerir aquí una nueva ampliación de la descripción de las motivaciones humanas que incorpore explícitamente la tercera dimensión, la ética. En este sentido, *lo que aquí se propone, para superar la visión amoral de la motivación humana, es una ampliación de la descripción de las motivaciones que considere tanto a aquellas en las que lo que mueve a obrar es el bien útil y agradable, como aquellas en las que lo que mueve es el bien moral.*

Como se puede observar en la nueva taxonomía de motivaciones humanas que aquí se propone (**Tabla 3**), cuando se incorpora la dimensión moral de modo explícito en la clasificación de las motivaciones humanas (tercera columna), el mapa de los motivos del obrar humano se amplía nuevamente, y se da luz a tres nuevos tipos de motivación cuyo objeto es precisamente el bien moral, si bien su procedencia puede ser extrínseca, intrínseca o trascendente.

	BIEN ÚTIL	BIEN AGRADABLE	BIEN MORAL
<b>Motivaciones Trascendentes</b> 	<b>SERVICIO</b> Ayuda Colaboración Cooperación	<b>ATENCIÓN</b> Amabilidad Delicadeza Cuidado	<b>AMOR</b> Benevolencia Donación Entrega
<b>Motivaciones intrínsecas (Herzberg)</b> 	<b>APRENDIZAJE</b> De Crecimiento (Alderfer) De poder (McClelland)	<b>SATISFACCIÓN</b> Autorrealización (Maslow) De logro (McClelland)	<b>VIRTUD</b> Excelencia humana Perfeccionamiento
<b>Motivaciones extrínsecas (Herzberg)</b> 	<b>RECOMPENSA</b> Fisiológicos y de seguridad (Maslow) De existencia (Alderfer)	<b>RECONOCIMIENTO</b> Sociales y de estima (Maslow) De relación (Alderfer) De afiliación (McClelland)	<b>REPUTACIÓN</b> Buena fama Legitimidad Justicia

**Tabla 3.** La consideración de motivaciones éticas en la acción humana.

Por una parte nos encontramos con la *motivación extrínseca del bien moral*, que puede ser definida como el tipo de fuerza o impulso racional que lleva a actuar a las personas debido al bien moral que éstas buscan alcanzar del exterior. Se trata pues de la búsqueda de algo que es moralmente bueno y que el agente puede recibir de terceros. Ejemplos de este tipo de motivación son la justicia, la legitimidad moral y la buena fama, que se logran cuando la actuación del agente es éticamente correcta, moralmente buena. En realidad nos encontramos ante el concepto de la reputación, si ésta se entiende precisamente en sentido moral, como el reconocimiento externo del buen obrar moral de la persona. Y qué duda cabe que ésta es una motivación común en todo ser humano, la de contar con una reputación acorde al propio obrar.

La segunda de las motivaciones que surge tras hacer explícita la dimensión moral es la *motivación intrínseca del bien moral*, entendida como impulso racional que lleva a actuar por el bien moral que esa acción reporta a quien la realiza. Dicho de otro modo, el agente busca el bien moral por lo que tiene de bueno, o porque al realizar el bien, se hace mejor como persona, como ser humano. En este caso no se actúa buscando el reconocimiento exterior sino

el fruto de la acción misma. Ese fruto puede ser la justicia, la veracidad, la honradez... En definitiva, actuaciones moralmente buenas, que a medida que se practican se convierten en cualidades del ser humano que le perfeccionan como persona. Estas cualidades responden a lo que los filósofos griegos denominaron como virtudes del carácter, cualidades que hacen más excelente al individuo. Aquí el motivo de la conducta será por tanto el logro del propio bien moral, o alcanzar la virtud.

Por último, en el vértice de la tabla de las motivaciones, y como fruto de la ampliación de ésta, surge la *motivación trascendente del bien moral*, ese impulso racional que lleva a actuar por el bien moral que esa acción reporta a otra u otras personas. Es decir, el interés del agente por conseguir que la otra persona sea mejor persona, se realice plenamente como ser humano, en definitiva, y en línea con el pensamiento Aristotélico, el afán por lograr que los demás sean más felices. Esta motivación hace referencia a la benevolencia, la benignidad, la donación..., si bien el término que mejor la describe es el amor, entendido en su sentido clásico, como permanente deseo por dar el verdadero bien al otro (Tabla 3).

Como se puede apreciar, al incorporar de modo explícito la dimensión moral en la descripción de las motivaciones humanas, no sólo es posible superar el presupuesto de amoralidad que yace en buena parte de éstas, sino que además, se ponen de manifiesto con singular claridad algunos motivos de la conducta humana a los que las teorías de la motivación más difundidas apenas han prestado atención. Conviene subrayar sin embargo que ninguna de las dos propuestas realizadas en este trabajo invalida las aportaciones de las teorías de la motivación humana precedentes, más bien al contrario. Con esta descripción ampliada se propone una nueva taxonomía de las motivaciones humanas que, en diálogo con las ya existentes, las complementa.

## Conclusiones

En este trabajo se defiende la necesidad de superar los *postulados no transitivos y amorales* que se encuentran implícitos en buena parte de las teorías de la motivación humana más difundidas en el ámbito de la Dirección y Administración de Empresas. Para superar estos postulados se propone una taxonomía de las motivaciones que incorpora de modo explícito la motivación trascendente y el bien moral.

Sin renunciar a los avances logrados hasta la fecha por las diversas tipologías de la motivación existentes en la literatura, esta propuesta amplía las propuestas clásicas como fruto de poner en diálogo los ámbitos de la psicología y la ética. La dimensión psicológica y la dimensión ética del comportamiento humano se pueden distinguir en el plano teórico, pero no parece razonable separarlas, pues ambas se dan unidas en la realidad. Este trabajo defiende la

necesidad de distinguir los ámbitos moral y psicológico, pero no su radical separación. En este sentido, la ética no puede desgajarse de la psicología, como se ha pretendido en el pasado, quizá con la buena intención de defender la objetividad científica. Una total separación de ambas disciplinas supondría construir una psicología deshumanizada, pues tomar partido por la amoralidad o la no ética supone reducir la explicación del comportamiento humano, renunciando a entender el libre albedrío y la capacidad de hacerse mejor o peor ser humano, precisamente uno de los elementos distintivos de lo propiamente humano. Por esta razón la ética debería dialogar con la psicología, del mismo modo que la psicología debería hacerlo con la ética. Las propuestas que aquí se sugieren van precisamente en la línea de hacer más fructífero ese diálogo mutuo.

La *taxonomía ampliada de motivaciones humanas* que aquí se sugiere (Tabla 3) intenta colaborar en la tarea de restituir la ética en la práctica del Management, comenzando por restituirla en los contenidos de sus teorías, tal y como sugirió el profesor Goshal (2005). Los desafíos futuros que abren las propuestas aquí sugeridas son numerosos, pues la consideración explícita de la dimensión moral en las motivaciones obliga a seguir profundizando en la explicación de los dinamismos del proceso de la motivación una vez se incorporan los bienes morales y las motivaciones trascendentes. Del mismo modo, convendría seguir indagando en cuál es el papel que juega el carácter moral del individuo y su libertad en los procesos de la motivación. Por último, una vez la dimensión moral se hace explícita, se plantea la necesidad de una mayor reflexión acerca de la conveniencia moral de recurrir o no a determinados tipos de motivación en las organizaciones y a otros muchos aspectos que surgen precisamente del diálogo de las ciencias sociales y la ética, y que permitirían construir una ciencia del Management más humana, más capaz de contribuir a la excelencia humana de las organizaciones.

## Referencias

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Allport, G.W. (1966). *La personalidad. Su configuración y desarrollo*. Barcelona: Herder.
- Aristóteles (1994). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Deci, E. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Evans, M. G. (1986). Organizational Behavior: The Central Role of Motivation. In J.G.Hunt and J.D.Blair (Eds.), *Yearly Review of Management of the Journal of Management* 12 (1986) (pp. 203-222).
- Frankl, V.E. (1986). *La idea psicológica del hombre*. Madrid: Rialp.
- Goshal, S. (2005). "Bad management theories are destroying good management practices". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, n<sup>o</sup>. 1, pp. 75-91.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46 (January/February), 53-62.
- Kreeft, P. (1990). *A Summa of the Summa*. San Francisco, CA.: Ignatius Press.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal Setting-A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.
- Lersch, Ph. (1968). *La estructura de la personalidad*. Barcelona: Scientia.
- Maslow, A. (1943). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Max-Neef, M. (1991). *Human Scale Development*. New York: Apex Press.
- McClelland, D. C. (1962). Business, Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, 40, 99-112.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw- Hill.
- Pérez-López, J. A. (1996). 'Teoría de la Acción: un Intento de Síntesis entre Humanismo, Ciencia y Tecnología'. .
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York.
- Velaz, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York.