

CAPITULO 2

TEORÍAS MOTIVACIONALES

2.1 Primeras teorías sobre la motivación

En la década de 1950 fue un periodo conveniente en el desarrollo de los conceptos de la motivación. Ya que en esta época surgieron tres teorías, que si bien fueron aceptadas y cuestionadas, hoy se pone en tela de juicio su validez.

Empezaremos analizando tres de las primeras teorías, que a pesar de ser cuestionables en términos de importancia, tal vez sean los enfoques mas ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados. Ya que existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores.

Las teorías que se describen seguidamente son las más comúnmente mencionadas y utilizadas por quienes están a cargo de programas motivacionales dentro de las organizaciones a continuación desarrollamos las más significativas:

2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Abraham Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada “pirámide de necesidades”. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades (López, 2001 en línea).

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de trascendencia en el vértice de la pirámide.

GRÁFICO 3. TEORÍA DE MASLOW



- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido...
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad...

- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones...
- Necesidades de estatus y prestigio. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder...
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

De acuerdo con Abraham Maslow, las personas deben satisfacer parcialmente una necesidad de orden inferior antes de experimentar la siguiente.

La importancia de sus investigaciones en la afirmación de que la gente es motivada para adoptar aquellas conductas que percibe como importantes para satisfacer las necesidades de orden inferior y después las de orden superior; más de una necesidad puede constituir el punto central de cierta conducta.

Aun cuando esta teoría es bastante popular e intuitivamente atractiva, no ha soportado el rigor de la evaluación empírica.

“Otro estudio acerca de las necesidades de Maslow, en que el que participo un grupo de administradores a lo largo de un periodo de 5 años, Douglas T. May y Khalil Nougaim tampoco hallaron sólidas evidencias de la existencia real de tal jerarquía. Descubrieron en cambio que, a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de necesidades de menor orden”. (Koontz, 1998, p. 507)

2.1.2. Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa (*fig. No. 1*):

- Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:
 - La realización de un trabajo interesante.
 - El logro.
 - La responsabilidad.
 - El reconocimiento.
 - La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

- Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.

- El sueldo.

- Las relaciones humanas.

- La política de la empresa.

- Etcétera.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

De acuerdo con la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.

Según esta teoría el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas.

Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo la teoría de los factores, propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal (poligran, 2007 en línea).

Figura, No. 1.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

2.1.3. Teoría X y Teoría Y

Las teorías X y Y, son dos formas distintas de percibir el comportamiento humano que son adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del

siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

TEORÍA X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación (López, 2001 en línea).

Las premisas de la teoría X son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda; En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" (López, 2001 en línea).

TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados(López, 2001 en línea).

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización. (Stoner, et al., 1996)

2.2 Teorías Contemporáneas

Algunos autores e investigador han clasificado los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías; la teoría de las tres necesidades, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de fijación de metas.

Cada una de estas posiciones permite a los gerentes y a sus empleados completar la siguiente afirmación, de diferente manera. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

- Teoría de las tres necesidades;

Teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

- Teoría de la equidad;

Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

- Teoría de las expectativas;

Teoría de la motivación que dice que las personas eligen como comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

- Teoría del reforzamiento;

Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiene a no ser repetida.

- Teoría de fijación de metas;

Teoría de la motivación de un proceso que se concentra en establecer metas, según el psicólogo Edwin Locke. (Stoner, et al., 1996).

2.3 Teorías de las tres necesidades

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son

motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchan para tener éxito; necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

- Necesidad de poder;

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

- Necesidad de asociación o pertenencia;

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

- Necesidad de logro;

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien

prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienen hacer infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz, et al., 1998)

De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado la cual nos lleva a la siguiente pregunta ¿Qué muestra esta investigación?

En base a lo anteriormente expuesto podemos decir que las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer las cosas de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que se pueda recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes, ya que a este nivel, su necesidad ha cambiado ya que ahora buscan probar su propio potencial, esto es de alguna manera ellos mismos se retan a hacer cosas nuevas, salir de la rutina y buscar algo que los haga distinguirse y probar su capacidad de hacer algo nuevo y entusiasmarse como lograr una meta difícil.

2.4 Teoría de la fijación de metas

A partir de observar cómo reaccionan los empleados en el trabajo con respecto a los objetivos propuestos surge la teoría de la fijación de metas que habla de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. (Koontz, et al., 1998)

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre la fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno.

Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a hacer ocho llamadas para tratar de ganar clientes y cerrar negocios diariamente, su intención le proporciona un objetivo específico a lograr, por lo tanto podemos decir que, siempre que mantenga firme su objetivo específico, este superará fácilmente a alguien más que opera sin metas o con la meta general de “hacer su mejor esfuerzo”.

Podemos pensar que es una contradicción que la teoría de la fijación de metas afirme que la motivación se maximiza por medio de metas difíciles, en tanto que la motivación hacia el logro es estimulada por metas moderadamente desafiantes, sin embargo no es así ya que en primer lugar, la teoría de la fijación de metas se aplica a las personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de logros. Dado que no más de 10 a 20% de los norteamericanos tienen por naturaleza una gran necesidad de logros y que esa proporción es mucho menos en países subdesarrollados, las metas difíciles son todavía recomendables para la mayoría de los empleados. En segundo lugar las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las ellas.

2.5. Teoría del reforzamiento

Su máximo representante es el psicólogo B.F. Skinner explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter persistente. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida. (INACAP, 2002 en línea).

En contraste con la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presenta inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Esta idea ayuda a explicar por que las editoriales como Pearson Educación, incluyen cláusulas de incentivos en los contratos de los autores. Si cada vez que un autor entrega un capítulo completo la empresa envía un cheque por adelantado por futuras regalías, la persona se siente motivada a seguir enviando capítulos.

Es decir que es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo por lo tanto, las recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita.

Por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar no castigar, la conducta desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es solo temporal y puede producir después mas efectos secundarios desagradables como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismos y rotación. La investigación ha mostrado que el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento laboral, pero

no es la única explicación de las diferencias de motivación que tienen los empleados. (INACAP, 2002 en línea).

2.6. Teoría de las expectativas

Otro enfoque que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que explicar esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En cierto sentido, esta es una expresión moderna de lo que hace siglos observó Martín Lutero cuando dijo: “Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza” (Koontz, et al., 1998).

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que se tengan de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida.

En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

Fuerza = valencia x expectativa

Donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado. Cuando una persona se muestra indiferente ante el cumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. En ambos casos, el resultado sería, por

supuesto, ausencia de motivación. De igual forma, una persona carecería de motivación para cumplir una meta si su expectativa fuera de cero o negativa. Así, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, la motivación para llevar a cabo cierta acción podría estar determinada también por el deseo de conseguir algo más. Una persona, por ejemplo, podría estar dispuesta a trabajar intensamente para obtener un producto por el cual recibirá una valencia bajo la forma de pago. O bien, un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago (Koontz, et al., 1998).

2.6.1. La Teoría de Vroom y la práctica

“Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconocen la importancia de diversidades y motivaciones individuales pero la fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. El supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real.

Así mismo, es congruente con la idea de que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre diversas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica., sin embargo a pesar de la dificultad de su aplicación, esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que otros enfoques permiten suponer. (Koontz, et al., 1998).

2.7 Ciclo motivacional

Antes definimos la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma.

Diferentes autores han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación. En un intento de integrar de manera sencilla los planteamientos básicos de estos autores, se propone un modelo de siete etapas:

- Conciencia de la necesidad.
- Transformación de la necesidad en un deseo específico.
- Identificación del incentivo que satisface el deseo.
- Selección del curso de acción que conduce al incentivo.
- Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
- Consecución del incentivo deseado.
- Satisfacción de la necesidad.

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el ó los incentivos que lo colmarán.

Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la consecución del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la

necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otros, el hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece unas cuantas horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional, verbigracia) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo (Romero, 2006).