



# Como la Motivación Interna Fomenta el Desempeño:

Coaching Redefined - Un nuevo enfoque

Por Craig Perrin y Chris Blauth



Detrás de cada trabajador desmotivado se encuentra un problema de liderazgo que espera resolución. Sin embargo, para muchos gerentes, la motivación es un juego de premios y castigos. Olvidemos el dinero. Olvidemos las amenazas. Para captar el entusiasmo y el compromiso de los trabajadores de hoy en día, al gerente le conviene apuntar a la esencia de lo que mueve a la gente: sus tres necesidades psicológicas fundamentales.

Para vislumbrar el futuro de la motivación, quizá sea útil primero echar la vista hacia atrás.

### Una Breve Historia de la Motivación



Nuestros Antepasados

El premio y el castigo son tan antiguos como la raza humana misma. Para nuestros antepasados, la supervivencia constituía un motivador fundamental. Pero en el lugar de trabajo de nuestros días, donde la integridad física no es siempre un motivo de preocupación inmediata, ¿cuánto sabemos realmente sobre lo que motiva a los trabajadores? Lo cierto es que la ciencia lleva cien años explorando esta cuestión.



Taylor

A principios del siglo XX, Frederick Taylor desarrolló lo que se vino a denominar "Scientific Management" [la organización científica del trabajo], sistema según el cual el principal acicate de los trabajadores es la retribución, y la principal tarea de los gerentes es establecer y hacer cumplir las normas de trabajo. El trabajo de Taylor, si bien suponía una simplificación excesiva de la dinámica humana, estableció un patrón para el estudio riguroso de la motivación en el lugar de trabajo.



Skinner

En la década de 1940, B.F. Skinner ofreció una teoría distinta de la motivación: el conductismo, a menudo denominado "la zanahoria y el palo". El premio (la zanahoria) motiva el buen comportamiento, y el castigo (el palo) disuade del mal comportamiento. Según el conductismo, el hecho de que la motivación proviene de fuera de la persona requiere que los gerentes mantengan un estricto control sobre las actividades de los trabajadores.



Maslow

En la década de 1960, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, entre otros, empezaron a explorar los motivadores internos - incluida la satisfacción por el trabajo mismo. Sus investigaciones hallaron que si bien era cierto que los premios y las amenazas podrían impulsar el rendimiento a corto plazo, los trabajadores querían algo más del trabajo. Así que estos investigadores se plantearon, "¿hay otra forma mejor de motivar a los trabajadores que no sea por medio de premios y castigos?"



Deci

En la actualidad, Edward Deci y Richard Ryan de la Universidad de Rochester (EEUU), y otros psicólogos alrededor del mundo, están profundizando en la investigación de la motivación interna. Sus 40 años de investigaciones - cuyo resultado es la denominada Teoría de la Autodeterminación [Self-Determination Theory - SDT] - han dado la vuelta a muchas de nuestras creencias acerca de la



Ryan

motivación. Hace poco, el escritor Daniel Pink ha avivado el interés por la SDT con su libro éxito de ventas titulado Drive: The Surprising Truth about what motivates us [editado en castellano por Gestión 2000 bajo el título de: La sorprendente verdad sobre qué nos motiva]. Según Pink, "Deci y Ryan, en mi opinión, son el sol alrededor del cual gira el resto de las investigaciones en esta materia. Son verdaderos pioneros. Cuando dentro de cuarenta años miremos hacia atrás, los veremos como dos de los más importantes científicos sociales de nuestro tiempo."

¿Cuáles son algunas de las implicaciones de esta investigación puntera para ayudar a los empleados a comprometerse con su trabajo y potenciar a los resultados empresariales?

### La Motivación Externa (Extrínseca)

La SDT distingue entre seis formas distintas de motivación que, en aras de la sencillez, pueden agruparse bajo dos epígrafes: externa e interna. Ambos tipos de motivación son impulsados por las necesidades.

Para la mayoría de los adultos, el trabajo cubre muchas necesidades - lógicamente, la de ingresos, además de amistad y logros. Sin embargo, con demasiada frecuencia los trabajadores se sienten aburridos o alienados en el

### ¿Qué hay de los incentivos de ventas?

La retribución variable - comisiones, primas, incentivos, y demás - es algo que se da por hecho en las organizaciones de ventas. La Teoría de la Autodeterminación reconoce la realidad de los motivadores externos en un entorno comercial, y advierte que para fomentar la motivación interna de los vendedores, lo importante es el uso que el dirigente haga de dichos incentivos.

Los vendedores pueden sufrir graves daños psicológicos si sus dirigentes conceden demasiada importancia a los incentivos con el fin de presionar o "motivar" a la gente para que alcance los objetivos de ventas. En estos casos, los comerciales sufren estrés y agotamiento, se centran menos en los clientes y más en el dinero, y pueden recurrir a actuaciones poco éticas para obtener las recompensas.

trabajo, lo cual puede derivar en enfermedad, absentismo y rotación laboral, con el correspondiente coste elevado para la empresa.

Observando estos problemas, muchos gerentes suponen que los trabajadores, habiéndose asegurado los alimentos y la vivienda, se vuelven pasivos. Entonces, tratan de controlar a los trabajadores amenazándoles con castigos u ofreciéndoles recompensas externas, como son las primas, los incentivos salariales o las promociones.

Aunque se puede afirmar con bastante seguridad que muchos gerentes seguirán empleando estos métodos para motivar a los trabajadores, desde la década de 1970 se han publicado decenas de estudios avalados por especialistas que confirman el impacto negativo de los premios externos. Entre otros hallazgos sorprendentes destaca que:

1. De forma sistemática, los premios socavan la motivación y el rendimiento sostenidos a largo plazo.
2. Ofrecer premios por algo que ya les gusta a los trabajadores hacer socava especialmente la motivación y el rendimiento.
3. Los premios se convierten en obstáculos a la creatividad de los trabajadores y su capacidad de resolver problemas complejos.

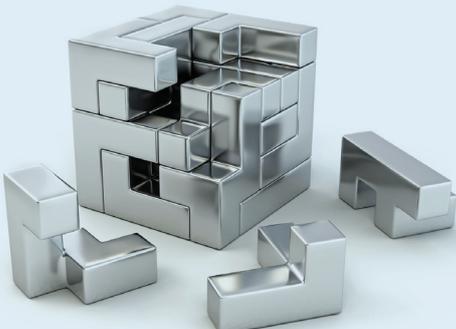
Consideremos un ejemplo sencillo. En la final del torneo de tenis de Wimbledon de 1993, Jana Novotna iba ganando a

## Un estudio decisivo

En uno de los primeros trabajos de investigación sobre lo que se convertiría en la Teoría de la Autodeterminación, Edward Deci pidió a dos grupos distintos que resolvieran el fascinante rompecabezas “Cubo Soma”, dejando cerca unas revistas:

- A los componentes del primer grupo, les ofreció un premio en metálico por resolver el rompecabezas.
- A los componentes del segundo grupo no les ofreció ningún premio, diciéndoles solo que quería observar cómo resolvían el rompecabezas.
- Después de algún tiempo, el Dr. Deci les dijo a cada grupo que la prueba había terminado y que volvería al cabo de 10 minutos con un cuestionario. Sin embargo, lo que hizo fue observar a los grupos sin que se dieran cuenta.
- Los participantes recompensados tendían a dejar el rompecabezas a un lado y ponerse a leer las revistas. Los participantes no recompensados tendían a seguir trabajando con el rompecabezas.

Este hallazgo, confirmado en decenas de estudios realizados en todo el mundo, sirvió de estímulo a décadas de investigaciones que culminaron en la elaboración de estrategias prácticas para fomentar la motivación interna en el entorno laboral.



la gran Steffi Graf 6-7, 6-1 y, con el marcador en 40-30, servía para ganar 5-1 en el último set. Sin embargo, Novotna cometió una doble falta, a continuación perdió el juego, y 10 minutos después perdió el partido. Cualquiera de los hallazgos de la SDT, o todos ellos, pueden haber figurado en el derrumbe de Novotna:

1. Este campeonato de Wimbledon conllevaría una importante recompensa externa: la adulación del público al haber ingresado en un grupo de élite compuesto de los mejores jugadores de la historia del tenis.
2. Con toda seguridad, Novotna disfrutaba jugando al tenis, y sobre todo ganando campeonatos.
3. Sin duda, era una tarea compleja vencer a Steffi Graf, que culminó su carrera con un palmarés de 107 títulos, entre ellos 7 campeonatos de Wimbledon.

Igual que en la cancha de tenis, así ocurre en el lugar de trabajo. Los premios atractivos—el Dr. Deci los llama premios “seductores”—intensifican la ansiedad, hacen que las personas se sientan controladas, y minoran el rendimiento. Tanto los estudios como la experiencia cotidiana confirman que no hay duda de que las personas trabajarán para ganar una recompensa externa (ya sea un premio monetario, un ascenso, un beneficio extra, o la aclamación). Sin embargo, una vez alcanzada la meta, la motivación decae bruscamente.

Así que, en el entorno laboral, los efectos positivos que a corto plazo pueden tener los premios, las fechas tope, la vigilancia, las amenazas, y otros motivadores externos, a menudo encubren el impacto negativo bien documentado que tienen sobre el rendimiento inmediato y el compromiso de los trabajadores a largo plazo.

## La Motivación Interna (Intrínseca)

Por el contrario, según los hallazgos de la SDT, la motivación interna o *intrínseca* se produce de una de dos maneras:

1. El trabajador encuentra una satisfacción inherente en la realización de una actividad..
2. El trabajador realiza una tarea para satisfacer otra necesidad que le resulta importante (por ejemplo, realiza una tarea aburrida para contribuir a un esfuerzo en equipo).

Si bien es cierto que en ambos casos los trabajadores actúan para satisfacer sus necesidades, éstas son muy distintas de la necesidad de ganar un premio o evitar un castigo.

Uno de los hallazgos notables de las investigaciones realizadas en todo el mundo en torno a la SDT es que todas las personas comparten tres necesidades psicológicas fundamentales. Más de 100 estudios han confirmado que, a diferencia de los gerentes que recurren a los premios o los amenazas, los gerentes que contribuyen a la satisfacción de estas tres

necesidades psicológicas fomentan la motivación interna sostenida para obtener resultados:

- LA **COMPETENCIA** es la necesidad de una persona de sentirse valorada por sus conocimientos, sus habilidades y su experiencia. Las personas tienen una fuerte necesidad de afinar y demostrar sus habilidades, ya sean de carácter técnico, interpersonal o de liderazgo. Contar con oportunidades y apoyo para desarrollar y demostrar la competencia constituye un potente motivador interno para todos los trabajadores.
- LA **VINCULACIÓN** es la necesidad de colaborar con los colegas y los compañeros. Independientemente de la función que desempeñen, la mayoría de los trabajadores desea colaborar con los demás. Hay estudios que demuestran que esta necesidad interna es más potente que las necesidades, creadas desde el exterior, de obtener recompensas o evitar el castigo. Por otra parte, la colaboración eficaz con los demás mejora los resultados empresariales por medio de la unificación de criterios y experiencias.
- LA **AUTONOMÍA** es la necesidad de ejercer la autoregulación, dentro de unas directrices, para alcanzar las metas empresariales. Nadie disfruta de una total libertad en el lugar de trabajo porque cada persona ha de contribuir a unos resultados comunes. Aun así, las personas anhelan la autonomía, o la libertad de moldear su trabajo para apoyar el trabajo de los demás. Cierta grado de flexibilidad individual - dentro de los procesos, procedimientos y reglas establecidos - ayuda a los trabajadores a prosperar en un entorno empresarial.

Los gerentes no pueden hacer que nazca la motivación interna en sus trabajadores. Lo que sí pueden hacer es estimularla creando las condiciones que permitan a los trabajadores satisfacer sus propias necesidades de competencia, vinculación y autonomía. Esto es el coaching basado en las necesidades, y es una forma potente de sostener el rendimiento personal, el trabajo en equipo y los resultados prácticos.

Sin embargo, en un sentido práctico, ¿de qué manera exactamente pueden los gerentes “crear las condiciones” que fomenten la motivación interna en el entorno laboral?

### La definición del Coaching basado en las necesidades

El coaching basado en las necesidades es un conjunto esencial de habilidades que apoyan el rendimiento diario creando condiciones en las que los trabajadores se esfuerzan por satisfacer sus necesidades de competencia, vinculación y

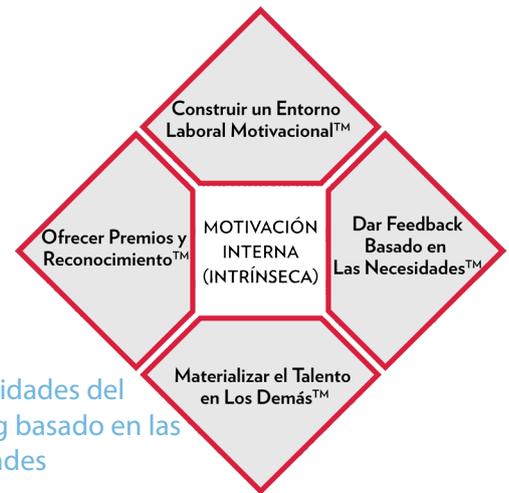


Figura 1:  
Las habilidades del  
Coaching basado en las  
Necesidades

autonomía. (ver Figura 1 arriba) AchieveGlobal ha trabajado en estrecha colaboración con Edward L. Deci, co-fundador de la Teoría de la Autodeterminación, para desarrollar el Coaching basado en las Necesidades, que ayuda a los gerentes en todos los niveles a captar el entusiasmo y el compromiso de los trabajadores, quienes a su vez impulsan los resultados empresariales.

Son cuatro las habilidades de coaching que, aplicadas con constancia, estimulan la motivación interna de los trabajadores para que incrementen su pericia y la apliquen en la resolución de problemas del negocio. (Tratar los problemas graves de rendimiento o la resistencia extrema al desarrollo es el foco de otras habilidades.)

Consideremos brevemente la función y el valor de la SDT en estas cuatro habilidades del coaching basado en las necesidades.

### Crear un entorno laboral motivacional

Las personas desean usar sus capacidades, conectar con los demás, y guiar sus propios esfuerzos. Las investigaciones realizadas en torno a la SDT a nivel mundial han establecido claramente que - con independencia de sexo, edad, origen étnico, cultura o experiencias vitales - todas las personas comparten estas necesidades de competencia, vinculación y autonomía.

Los gerentes pueden fomentar la motivación interna de sus trabajadores aplicando las tres siguientes mejores prácticas:

- Adoptar la perspectiva del trabajador. La perspectiva singular de un trabajador constituye “la verdad” desde la que dicho trabajador se mueve. Los coaches efectivos desarrollan una comprensión profunda de las

## El impacto sorprendente de los premios

Las investigaciones en torno a la SDT realizadas a lo largo de varias décadas han confirmado una serie de hechos sorprendentes acerca del impacto sobre el rendimiento que tienen los premios o incentivos externos.

- De forma sistemática, los premios socavan la motivación y el rendimiento sostenidos a largo plazo. Aunque los premios dan ímpetu durante un plazo corto, la motivación decae bruscamente una vez que las personas hayan obtenido el premio. Por otra parte, la motivación interna sufre si los trabajadores se sienten controlados por los incentivos. Cuando los trabajadores aprenden a esperar los premios, el rendimiento decae en ausencia de los mismos. Y los premios monetarios excesivos pueden impulsar conductas poco éticas.
- Ofrecer premios por algo que los trabajadores ya disfrutan haciendo socava la motivación y el rendimiento. Los trabajadores pueden sentirse controlados, y no motivados, por los premios ofrecidos por algo que les gusta hacer. Dichos premios pueden minar el disfrute, en efecto convirtiendo el "juego" en "trabajo".
- Los premios se convierten en obstáculos a la creatividad de los trabajadores y su capacidad de resolver problemas complejos. Incentivar la creatividad - sobre todo a la hora de cumplir plazos - puede retrasar la marcha debido a las presiones y el estrés. Los premios externos reducen el foco de los trabajadores al esfuerzo por llegar a la meta, cerrando el paso a la creación de nuevas conexiones que tan importantes son para la creatividad.

perspectivas de los trabajadores como base para todas las interacciones.

- Comunicar de una manera informativa. La información ayuda a los trabajadores a comprender su trabajo y a tomar decisiones acertadas. Una comunicación controladora o sentenciosa bloquea las tres necesidades psicológicas. El coaching efectivo se comunica de una forma que apoya las necesidades.
- Generar oportunidades para poder elegir. La manera en que la estructura, las directrices y las metas estén posicionadas para los trabajadores puede apoyar o minar la autonomía. El coaching efectivo ofrece opciones que tienen sentido, y permite una participación activa que está en consonancia con las tres necesidades.

El objetivo práctico de construir un entorno laboral motivacional es la consecución de un rendimiento y unos resultados empresariales sostenidos impulsados por personas con motivación interna.

## Ofrecer feedback basado en las necesidades

Ofrecer feedback con habilidad ayuda a los gerentes a fomentar la motivación interna de los trabajadores para incrementar sus conocimientos y su pericia. Los trabajadores ganan en motivación interna cuando el trabajo les permite satisfacer sus necesidades psicológicas, incluida la autonomía, o tomar decisiones sobre sus propias actividades. Sin embargo, para las empresas es necesario que los trabajadores realicen sus funciones ateniéndose a directrices y marcos temporales estrictos.

Cuando las opciones elegidas por el trabajador chocan con las necesidades de la organización, los gerentes efectivos comparten información y redirigen los esfuerzos - en otras palabras, dan feedback. Dar feedback sin socavar la motivación interna supone un gran reto para todos los gerentes.

El feedback que consigue resultados de forma sistemática es el que adopta un enfoque centrado en el trabajador, y se compone de:

- Un diálogo auténtico en dos direcciones
- Razones claras que fundamentan las estructuras y actuaciones requeridas
- La colaboración sobre las soluciones y los siguientes pasos
- Una conexión explícita entre una solución y las necesidades psicológicas del trabajador

Aunque cada actuación del gerente repercute en la motivación, pocas conversaciones hay tan decisivas como el dar feedback para alinear las actividades individuales con las necesidades del grupo y de la organización. El objetivo de todo feedback efectivo es un trabajador con motivación interna para dar los pasos pertinentes.

### Materializar el talento en los demás

Los trabajadores tienen aptitudes latentes y habilidades existentes que a menudo son poco aprovechadas por los gerentes. Transformar dichas aptitudes en capacidades constituye la labor más importante del gerente - y es imprescindible para el éxito duradero de la empresa. La corroboración de esta función del liderazgo se encuentra en los estudios sobre la SDT realizados a lo largo de los últimos 40 años, los cuales confirman que por naturaleza las personas tienen una gran necesidad de:

- Desarrollar actividades interesantes.
- Superar retos nuevos.
- Mejorar su competencia.
- Demostrar maestría.

Entonces, ¿por qué tantos trabajadores se sienten desconectados ante la perspectiva del crecimiento y el desarrollo relacionados con el trabajo? Y ¿por qué muchos gerentes creen que desarrollar a los demás supone demasiado esfuerzo a cambio de poco retorno?

Reparar esta desconexión requiere replantearse en profundidad la manera en que los gerentes desarrollan a sus trabajadores. Para materializar las potencialidades y obtener resultados empresariales, es imprescindible que los gerentes consigan que la necesidad del trabajador de demostrar su competencia encaje con la necesidad de éxito de la empresa.

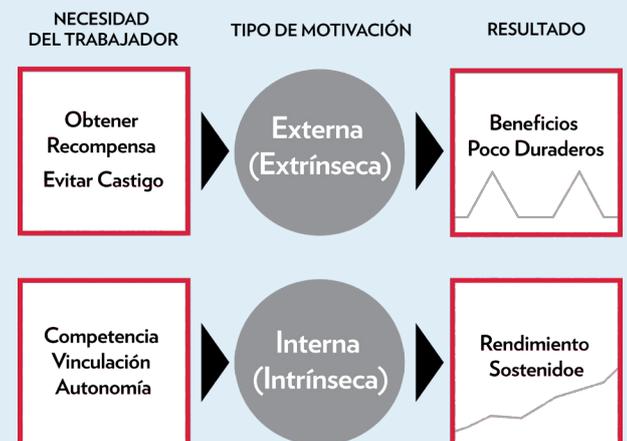
### Ofrecer premios y reconocimiento

Como ya se ha comentado, los premios externos - incentivos monetarios, trofeos, viajes incentivo, promociones, permisos, etc. - son un medicamento fuerte que si no se prescribe correctamente, socava la motivación interna. Pero ¿los premios son siempre malos? En absoluto, si se emplean de un modo que apoye las necesidades. Así que los gerentes efectivos evitan las competiciones, por ejemplo (donde el "perdedor" puede ser un 1 por ciento menos efectivo que el "ganador"), y ofrecen premios que:

- Reconocen las aportaciones realizadas, en lugar de controlar el comportamiento futuro.
- Son considerados como equitativos por los trabajadores.
- Son considerados por los trabajadores como acordes con el esfuerzo realizado o los resultados obtenidos.

### La Conexión Necesidad/Motivación/Resultado

La esencia de la Teoría de la Autodeterminación, y su valor para los dirigentes, puede resumirse de una forma sencilla, como se hace en esta figura que muestra la relación entre las necesidades, la motivación y los resultados:



- Los trabajadores tienen muchas necesidades. Dos de ellas son obtener una recompensa, ya sea monetaria o de otro tipo, y evitar el castigo.
- Si los dirigentes se centran en estas necesidades para mejorar el rendimiento, a cambio obtienen la motivación externa para conseguir una recompensa o evitar el castigo.
- El resultado de la motivación externa es una ganancia en rendimiento a corto plazo, a la que rápidamente sigue un descenso de la motivación cuando se obtiene la recompensa o desaparece la amenaza.
- Por el contrario, si el dirigente es capaz de ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades de competencia, vinculación y autonomía, el resultado es la motivación interna.
- El resultado de la motivación interna, confirmado por abundantes estudios de investigación y la experiencia de los dirigentes efectivos, es el rendimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Generalmente los dirigentes sienten alivio al saber que inspirar la motivación interna no figura en la descripción de su puesto de trabajo; eso le incumbe al trabajador. La tarea del dirigente es crear un lugar de trabajo en el que se apoyan las necesidades y que ayuda a los trabajadores a encontrar una motivación continuada en su trabajo.

Aunque bien es cierto que los premios pueden estimular la motivación interna, palidecen frente al reconocimiento, definido como el agradecimiento verbal o escrito de un esfuerzo realizado o un resultado obtenido por un individuo o un equipo. Para apoyar las tres necesidades, el reconocimiento efectivo ha de reunir las siguientes cualidades. Ha de ser:

- Sincero
- Breve
- Concreto
- Oportuno
- Interactivo
- Frecuente

Al igual que ocurre con otras habilidades del coaching, expresar el reconocimiento requiere reflexión, observación, y un uso asiduo para materializar los beneficios empresariales y humanos del liderazgo basado en las necesidades.

### Los Beneficios de la Motivación Internation

Cuarenta años de investigaciones en torno a la SDT y centenares de estudios avalados por especialistas han confirmado los numerosos beneficios de un entorno laboral en el que los trabajadores pueden satisfacer sus tres necesidades psicológicas fundamentales. En resumen, las investigaciones documentan mejoras en:

- Satisfacción laboral
- Entusiasmo y Compromiso
- Autoestima
- Capacidad de pensar
- Creatividad
- Aprendizaje
- Confianza
- Loyalty
- Dedicación
- Rendimiento

Para obtener dichos beneficios, no es necesario que los gerentes profundicen en el amplio acervo de investigaciones que fundamentan la Teoría de la Autodeterminación. En realidad, es suficiente con que comprendan lo básico (ver barra lateral, "La Conexión Necesidad/Motivación/Resultado"). Para fomentar un mayor entusiasmo y compromiso, un mejor rendimiento, y unos resultados empresariales medibles, lo que sí es necesario es que los gerentes adquieran dominio sobre las habilidades prácticas para crear un lugar de trabajo en el que la motivación interna del trabajador puede convertirse en una realidad del día a día.

## Bibliografía Selecta

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004). The Emotional Costs Of Parents' Conditional Regard: A Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Personality*, 72, 47-88.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis Of Performance And Well-Being In Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.

Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). The Interaction Of Intrinsic And Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 76-80.

Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism And Independence: A Self-Determination Theory Perspective On Internalization Of Cultural Orientations And Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97-110.

de Charms, R. (1968). *Personal Causation*. New York: Academic Press.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination In a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review Of Experiments Examining The Effects Of Extrinsic Rewards On Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The Empirical Exploration Of Intrinsic Motivational Processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" And "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, And Well-Being In The Work Organizations Of A Former Eastern Bloc Country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.

Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental Effects Of Reward: Reality Or Myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.

Harlow, H. F. (1950). Learning And Satiation Of Response In Intrinsically Motivated Complex Puzzle Performance By Monkeys. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 43, 289-294.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-Person Variation In Security Of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective On Attachment, Need Fulfillment, And Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 367-384.

Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-Determined Work Motivation Predicts Job Outcomes, But What Predicts Self-Determined Work Motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory Of Goal Setting And Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian Management*. Homewood, IL: Irwin (Dorsey Press).

Maslow, A. H. (1970). *Motivation And Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (in press). What Makes For A Life Well Lived? Autonomy And Its Relation To Full Functioning And Organismic Wellness. In I. Boniwell & S. David (Eds.), *Oxford handbook of happiness*. Oxford: Oxford University Press.

Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2010). Self-Determination Theory And The Relation Of Autonomy To Self-Regulatory Processes And Personality Development. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of personality and self-regulation* (pp. 169-191). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A Motivational Model Of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089–2113.

Ryan, R. M. (1993). Agency And Organization: Intrinsic Motivation, Autonomy And The Self In Psychological Development. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1-56). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs And The Facilitation Of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Scott, W. E., Jr. (1975). The Effects Of Extrinsic Rewards On "Intrinsic Motivation": A Critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 117-129.

Shapira, Z. (1976). Expectancy Determinants Of Intrinsically Motivated Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1235- 1244.

Skinner, B. F. (1953). *Science And Human Behavior*. New York: Macmillan.

Skinner, B. F. (1971). *Beyond Freedom And Dignity*. New York: Knopf.

Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2003). Competitively Contingent Rewards And Intrinsic Motivation: Can Losers Remain Motivated? *Motivation and Emotion*, 27, 273-299.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Dewitte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The "Why" And "Why Not" Of Job Search Behaviour: Their Relation To Searching, Unemployment Experience, And Well-Being. *European Journal of Social Psychology*, 34, 345-363.

Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. New York: Wiley.

White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

## Acerca de los autores

Chris Blauth

Jefe de Estrategia de Productos en AchieveGlobal, Chris encabeza los esfuerzos de AchieveGlobal por desarrollar y mantener productos que preparen a los dirigentes en todos los niveles de una organización. Chris tiene un B.S. en Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Buffalo, y un MBA en Marketing del Canisius College.

Craig Perrin

Jefe de Desarrollo de Soluciones en AchieveGlobal, Craig es un líder del pensamiento que trabaja de forma transfuncional y con los clientes para guiar la creación de un abanico de respuestas a las necesidades del mercado. Desde 1986 es uno de los protagonistas del desarrollo de los programas enseña de la empresa en materia de liderazgo, ventas y atención al cliente. Craig tiene un B.A. y un M.A. de la Universidad del Estado de San Francisco.

## Acerca de AchieveGlobal

En el siglo XXI, el nivel de habilidades humanas determinará el éxito de las organizaciones.

AchieveGlobal ofrece un desarrollo excepcional en las habilidades empresariales interpersonales, dotando a las empresas de la plantilla que les hace falta para conseguir resultados. Con presencia en más de 40 países, ofrecemos soluciones multilingües basadas en el aprendizaje - a nivel global, regional y local.

Comprendemos el entorno competitivo en el que desarrollan su actividad. Su éxito depende de personas que tengan las habilidades para afrontar los retos que están más allá del alcance de la tecnología. Somos expertos en desarrollar dichas habilidades, y éstas son las que convertirán sus estrategias en éxitos empresariales del siglo XXI.

Estas son cosas que la tecnología no puede hacer. Pensar. Aprender. Resolver problemas. Escuchar. Motivar. Explicar. Las personas con estas habilidades tienen un brillante porvenir por delante. AchieveGlobal les prepara para ese mundo.



AchieveGlobal (España)  
Vía de las Dos Castillas, 9C, Bloque 3 - Portal 2 - 2º D  
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel: +34 91 133 26 15  
[info@achieveglobal.es](mailto:info@achieveglobal.es)  
[www.achieveglobal.es](http://www.achieveglobal.es)

World Headquarters  
8875 Hidden River Parkway, Suite 400  
Tampa, Florida 33637 USA

[www.achieveglobal.com](http://www.achieveglobal.com)