

## Teorías más relevantes sobre la motivación

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
2. Teoría del factor dual de Herzberg.
3. Teoría de los tres factores de MacClelland.
4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.
5. Teoría de las Expectativas.
6. Teoría ERC de Alderfer.
7. Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

### 1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)[10]

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior esta satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

### 2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)[11]

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles mas altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989)[12].

Factores Higiénicos

Factores motivadores

- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- Control técnico.
- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.

- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Tomado de Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de mas alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987)[13]:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

### 3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989)[14]

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".

- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

### 4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)[15]

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Mas adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Gresing, 1989)[16]

Hipótesis X

Hipótesis Y

- La gente no quiere trabajar.
- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.
- La gente tiene poca creatividad.
- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.
- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.
- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- La gente prefiere autonomía.
- Todos somos creativos en potencia
- La motivación ocurre en todos los niveles
- Gente Motivada puede autodirigirse

### 5. Teoría de las Expectativas.

El autor mas destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964)[17], pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968)[18]. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el "dolor" (Pinder, 1985)[19]. Las

personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo)[20]. Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977)[21]:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa \* Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo

Definición

Consecuencias

Las normas

Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización

Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.

Incentivos Generales

Sueldos y Salarios

Son aliciente para la incorporación y permanencia

Incentivos individuales y de grupo

Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.

Liderazgo

“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo).

“Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)

Puede influir en la permanencia en la organización

Aceptación del grupo

Se deben tener en cuenta:

La cohesión.

Coincidencia con las normas del grupo.

Valoración del grupo

Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo

Implicación en la tarea e identificación con los objetivos

Implicación: Identificación con el trabajo.

Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.

Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Adaptado a partir de Rodríguez Porras, José María: “El factor humano en la empresa”, Ediciones Deusto, Bilbao 2000

## 6. Teoría ERC de Alderfer.

Esta muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

## 7. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969)[22]

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985)[23]:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978)[24].

## 8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.