

# Teorías Motivacionales

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

- ♣ Teoría del factor dual de Herzberg
- ♣ Teoría X y Teoría Y de McGregor
- ♣ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow
- ♣ Teoría de los tres factores de Mc Clelland
- ♣ Teoría de las expectativas
- ♣ Teoría ERC de Alderfer
- ♣ Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke
- ♣ Teoría de la equidad de Stancey Adams

Veamos a continuación en qué consisten algunas de ellas.

Teoría "X" y "Y" de Mc Gregor

Son supuestos o diferentes estilos de dirección explicando, desde su perspectiva, lo que piensan acerca de la actuación de los trabajadores.

Teoría X
Las personas tienen aversión para el trabajo.
Son perezosos.
Buscan, ante todo, su seguridad.
Solo les interesa el dinero.

Teoría Y
Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos.
La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades.
La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio.
Al individuo promedio no le disgusta el trabajo.

# Teorías Motivacionales

## Teoría X

Esta teoría supone: los seres humanos son perezosos y evitan responsabilidades; deben ser motivados a través del castigo.

### Características

- ☒ Las personas tienen aversión al trabajo. La mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuerce en conseguir los objetivos de la empresa.
- ☒ Prefieren ser dirigidos, no quieren asumir responsabilidades.
- ☒ Son perezosos.
- ☒ Buscan, ante todo, su seguridad.
- ☒ Su única motivación es el dinero.

### Por su parte, la dirección:

- ☒ Señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo.
- ☒ Marca los tiempos de realización del trabajo.
- ☒ Dicta las normas a seguir.
- ☒ Somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados.
- ☒ El estilo de dirección es autoritario.

## Teoría Y

Teoría "Y" dice: los supervisores de las empresas crearán un ambiente propicio para que los empleados aporten; fomentarán la toma de decisiones y darán más libertad de acción a los subordinados. Supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo; el compromiso con los objetivos implica una recompensa y tienden a buscar responsabilidades.

# Teorías Motivacionales

## Características

- ⊢ El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural 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 en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- ⊢ La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- ⊢ La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas organizacionales.

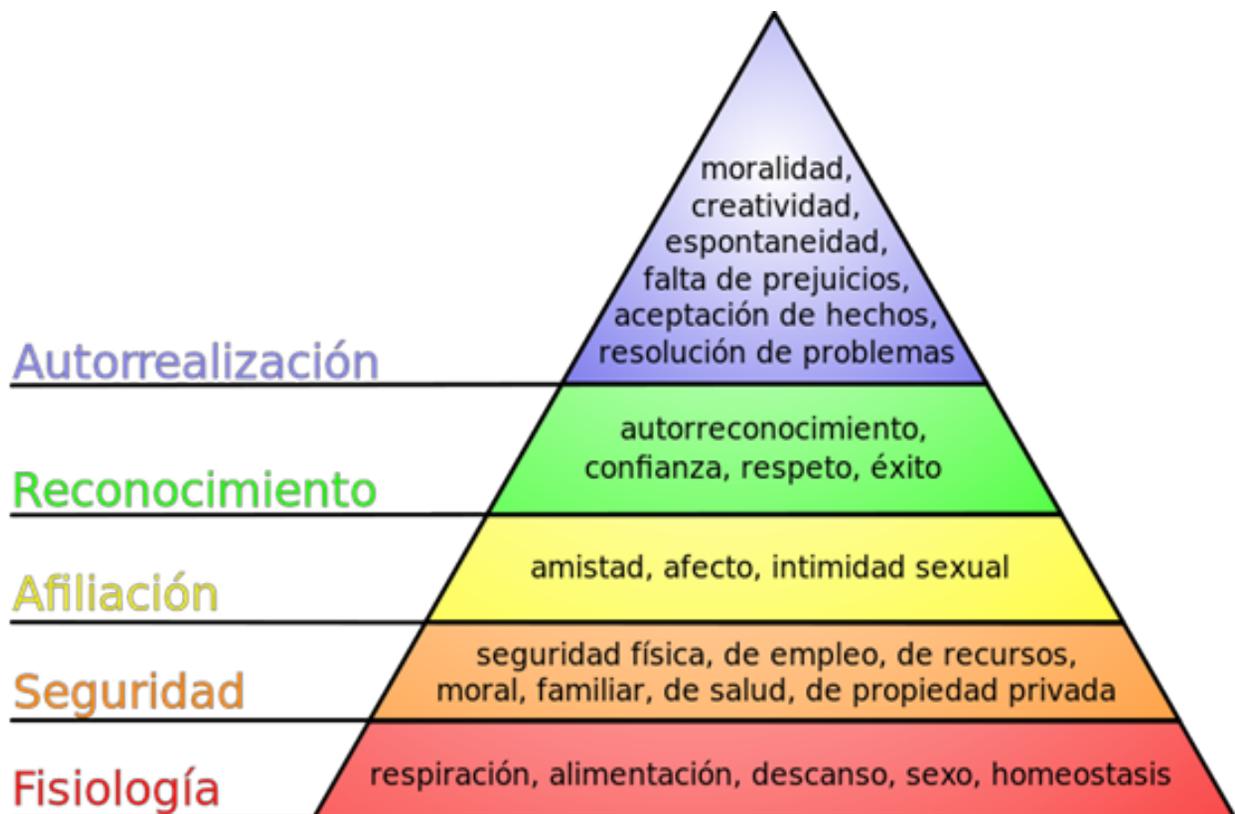
## Por su parte, la dirección debe:

- ⊢ Dar confianza, información, formación y participación.
- ⊢ Utilizar el grupo como instrumento para la toma de decisiones.
- ⊢ Negociar los objetivos.
- ⊢ Conservar un estilo participativo, proporcionando las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos, al tiempo que se alcanzan los organizativos.

# Teorías Motivacionales

## Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Probablemente es la teoría más conocida y su principal exponente es Abraham Maslow. Propone cinco niveles diferentes de necesidades, colocadas en una estructura piramidal, en donde las necesidades básicas se encuentran en la base y, conforme se va estrechando la pirámide, se hacen más selectivas. Dice: cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y, con esto, la motivación para poder satisfacerlas. Ellas son: fisiológicas, seguridad, sociales o de afiliación, reconocimiento y autorrealización.



Wikipedia (2014) Imagen de una [Pirámide Obtenida] de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

# Teorías Motivacionales

## Necesidades fisiológicas

Son básicas y todos los seres humanos las realizan para sobrevivir.

- Ω Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Ω Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Ω Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Ω Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.
- Ω Necesidad de vivienda (protección).

## Necesidades de seguridad

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Ω Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- Ω Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- Ω Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.).

## Necesidades sociales o de afiliación

Son las relacionadas con nuestra naturaleza como entes sociales. El ser humano, por naturaleza, siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales.

- ⌘ Función de relación (amistad).
- ⌘ Participación (inclusión grupal).
- ⌘ Aceptación social.

# Teorías Motivacionales

## Necesidades de reconocimiento

Maslow describió dos tipos de necesidades de reconocimiento, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo e incluye sentimientos tales, como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y en el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y como profesional, con lo cual tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de reconocimiento es la necesidad del equilibrio en el ser humano, pues se constituye en el pilar fundamental con el cual el individuo se convertirá en el hombre de éxito que siempre ha soñado.

## Necesidades de Autorrealización

Maslow utilizó varios términos para denominarlo:

- ⌘ Motivación de crecimiento.
- ⌘ Necesidad de ser.
- ⌘ Autorrealización.

# Teorías Motivacionales

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano y la cual pocos alcanzan. Se halla en la cima de las jerarquías y es a través de su satisfacción como se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida, mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ella cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

## Teoría con base en las necesidades de Mc. Clelland

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David Mc. Clelland. Establece: la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: de logro, de poder y de afiliación.

- ❑ Necesidad de poder. Mc Clelland descubrió que las personas que poseen una alta necesidad de poder, tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir con argumentos; son enérgicos, tercos y exigentes y disfrutan de enseñar y de hablar en público.
- ❑ Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una gran necesidad de afiliación, suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa que tienen con los demás.
- ❑ Necesidad de realización. Las personas que poseen esta necesidad, poseen un intenso deseo por el éxito, pero un temor igual al fracaso. Quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles, dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidades para ver que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar por largas horas y no se preocupan indebidamente por el fracaso si éste ocurre.

# Teorías Motivacionales

## Teoría de motivación de Vroom

Víctor Vroom desarrolló la teoría de las expectativas para la motivación, la cual toma en consideración las expectativas de éxito de la persona y se basa en la siguiente premisa:

El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo, una vez alcanzado, el individuo será recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. La motivación, según Vroom, es producto de tres factores en donde:

Fuerza: es el grado de motivación de la persona.

Valencia: es la preferencia que da la persona al resultado.

Expectativa: es el grado de probabilidad de la acción en su participación para alcanzar la meta.

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados, de acuerdo a la intensidad de los factores. La utilidad real de esta teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados. Sin embargo, en la práctica, es casi imposible obtener mediciones fiables de factores tan subjetivos.

## Teoría de la Equidad

Se basa en los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora. La motivación es, esencialmente, un proceso de comparación social en el cual se toman en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos y se comparan con los resultados y los esfuerzos realizados por otros.

### Puntos clave

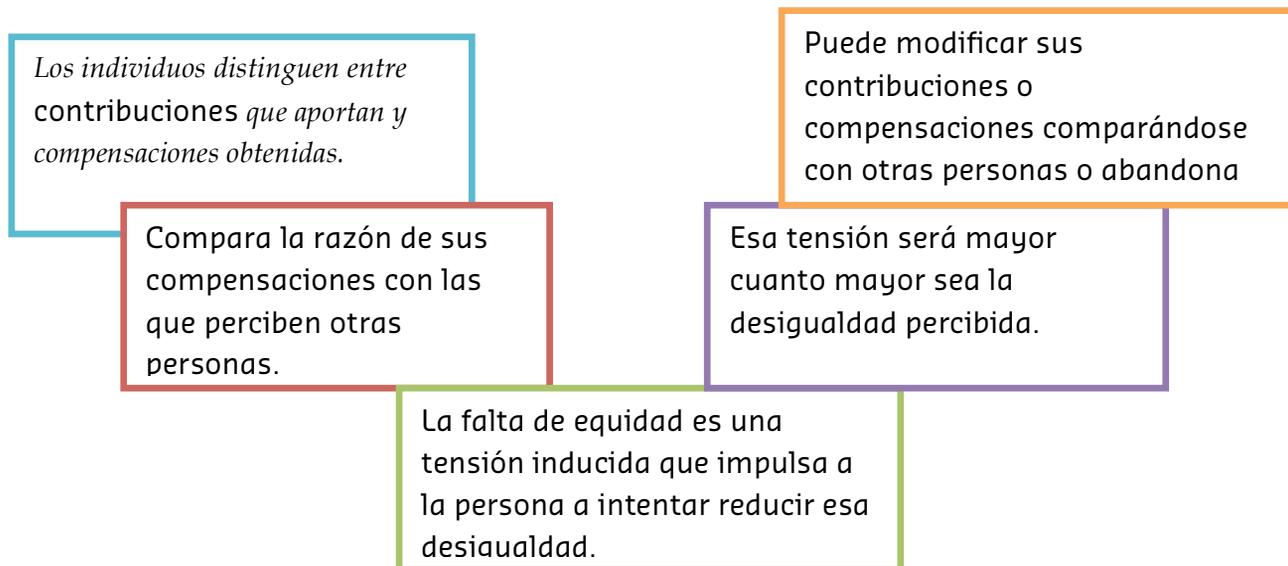
- El sujeto compara la razón de sus compensaciones con las que perciben otras personas y resulta una percepción de equidad.
- Las consecuencias de la falta de equidad son una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad.

# Teorías Motivacionales

- ▣ Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.
- ▣ Puede modificar sus contribuciones o compensaciones, comparándose con otras personas o abandona ese comportamiento.

## Principales problemas

- Conocemos poco acerca del modo en el cual la gente selecciona al referente de sus comparaciones.
- Es difícil resumir y cuantificar adecuadamente las contribuciones y las compensaciones en situaciones complejas.
- Es difícil conocer cómo y cuándo cambian esos factores a lo largo del tiempo.



# Teorías Motivacionales

## Teoría del Reforzamiento

La teoría de reforzamiento menciona: para la motivación de los empleados no es necesario entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación.

El administrador sólo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

Tipos de reforzamiento:

- Ω Positivo. Aumenta la probabilidad de repetir un comportamiento que motiva. Por ejemplo, alabanzas, reconocimientos, aumentos, promociones, etc.
- Ω Negativo. Eliminar o contener una consecuencia indeseable. Por ejemplo, si no cumple con la meta, será despedido.
- Ω Extinción. No hay ningún tipo de refuerzo y la actitud se apaga. Por ejemplo, no hacer halago por un trabajo bien hecho, no dar gracias por un favor, fijar metas inalcanzables para que nadie llegue, etc.
- Ω Castigo. Por incumplir, se hacen acreedores a la pena.

### REFERENCIA:

Hernández, A. (2012) Apuntes de la Materia de Fundamentos de Administración del primer semestre Facultad de Mercadotecnia Universidad Autónoma de Coahuila  
Munch, L. (1997) Fundamentos de Administración Editorial Trillas  
Reyes, A. (1992). Administración moderna. Editorial Limusa.