



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Las 8 teorías más importantes sobre la motivación (actualizado)

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 (filológicos, 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
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (Grensing, 1989)[16]

Hipótesis X	Hipótesis Y
- La gente no quiere trabajar.	- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	- La gente prefiere autonomía.
- La gente tiene poca creatividad.	- Todos somos creativos en potencia

<ul style="list-style-type: none"> - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente Motivada puede autodirigirse
---	---

5. Teoría de las Expectativas.

El autor más 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	<p>“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo).</p> <p>“Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)</p>	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	<p>Se deben tener en cuenta:</p> <p>La cohesión.</p> <p>Coincidencia con las normas del grupo.</p> <p>Valoración del grupo</p>	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	<p>Implicación: Identificación con el trabajo.</p> <p>Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.</p>	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.

Consecuencias para el voluntariado.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del voluntariado en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores (Scheier, 1985)[25]:

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cual es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben como su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se esta haciendo bien y que se esta haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen mas desmotivación es no conocer si es están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
<ul style="list-style-type: none"> - Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar. - Proporcionar recompensas y alabanzas. - Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. - Animar y favorecer la creatividad. - Involucrar a los voluntarios en la 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte critica hacia el trabajo. - Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. - Supervisión de las tareas no adecuada. - No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. - Adoptar decisiones unilaterales.

<p>solución de los problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayudar al desarrollo de habilidades personales. - Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización. - Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo. - Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas. - Ocultar la verdad. - No dar elogios por el trabajo bien realizado. - Asignar trabajos aburridos o tediosos. - Falta explícita de reconocimientos. - Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles. - Sentimiento de no formar parte del equipo..
---	---

Adaptado de **Oldham, G:** “**The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators**”. Organizational Behaviour and Human Performance, nº 15, 1976

Notas

- [10] MASLOW, A. H. "Motivación y personalidad", Sagitario 1954
- [11] HERZBERG, F, MAUSNER, B Y SNYDERMAN, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York, 1967
- [12] LEIDECKER, JOEL K. Y HALL, JAMES J.: "Motivación: buena teoría, pobre aplicación" en A. Dale Timpe <> Plaza y Janes, Barcelona 1989.
- [13] ENGEL, P. Y RIEDMANN, W. "Casos sobre motivación y dirección de personal". Deusto, Bilbao 1987.
- [14] McCLELLAN, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea 1989.
- [15] McGREGOR, DOUGLAS, "The human side of Enterprise" en <> MIT Press, Cambridge, 1966
- [16] GRENSING, LING: "Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece", en A. Dale Timpe <>, Plaza y Janes. Barcelona 1989.
- [17] VROOM, V: "Work and Motivation" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964
- [18] PORTER, LYMAN W y LAWLER, EDUARD E: "Managerial Attitudes and Performance" Richard D. Irwin, Homewood, 1968.
- [19] PINDER, CRAIG C.: "Beliefs, expected values, and volunteer work behavior" en Larry F More <> Vancouver Volunteer Centre, Canada 1985.
- [20] LAREDO: "Motivación y Satisfacción",
<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/unidad2.htm>
- [21] GALBRAITH, J.: "Organization Design" Addison-Wesley Mass 1977.
- [22] LOCKE, E. A.: “Purpose without consciousness: A contradiction” . Psycgological Reports 1969, 21, 991-1009.
- [23] LOCKE, E. A. Y LATHAM, G. P.;”The application of goal setting to sports” en

Journal of Sport Psychology, 1985 7, 205-222.

[24] BECKER, L. J.: "Joint effect of feedback and goal setting on performance" A field study of residential energy conservation" 1978, Journal of Applied Psychology, 63, 428-433

Fuente:

<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>

