

## TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.



**Necesidades Fisiológicas:** Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar, comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

**Necesidades de Seguridad:** Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

**Necesidades de Pertenencia (Sociales):** Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

**Necesidades de Estima:** Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

**Necesidades de Autorrealización:** Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

## TEORIA "X" Y "Y" DE MC GREGOR

### Teoría X

Su creador llamó a esta teoría "Hipótesis de la mediocridad de las masas"

Sus principales principios son:

Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.

Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.

Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

McGregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

### **Teoría Y**

Sus principales principios son:

Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.

El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.

El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.

No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.

Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

La Teoría "Y", supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría "X".

Propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

### **TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG**

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EE.UU., los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. A continuación los enumeramos:

Factores motivacionales (intrínsecos)

Reconocimiento

Responsabilidad

La realización personal o logro

El trabajo en sí

El progreso o ascenso

Factores de Higiene (extrínsecos)

Política de la empresa

Administración

Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)

Condiciones de trabajo

Supervisión

Status

El salario

Seguridad en el puesto

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente.

Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.

Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.

Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).

La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados. Delege la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.

Incíteles a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.

Permítales que respondan preguntas y realicen explicaciones.

Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.

Delegue autoridad.

Realce el contenido de cada tarea.

Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.

Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender. Permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.

Valore correctamente la capacidad de cada persona.

### **TEORÍA E.R.G. (ERC)**

Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth (ERG), las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) y fue desarrollada por Clayton Alderfer como enunciamos anteriormente.

Verdaderamente no se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

Existencia, el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).

Relación, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).

Crecimiento, representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, planteaba que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, interesaban a las personas para satisfacer las de orden superior y en contraposición que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior.

## **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND**

Esta teoría se basa en tres necesidades adquiridas:

Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.

Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

En el siguiente video encontrarás una explicación breve y precisa de la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

## **TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM**

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Porter y por Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia (V). Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa (E). Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios (M). Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.

Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.

Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.

Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

## **TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACEY ADAMS**

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea «La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo - recompensa y la razón de esfuerzo - recompensa de otros en situaciones parecidas».

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Richard A. Cosier y Dan R. Dalton en «Equity Theory and Time: A Reformulation» señalaron al respecto: «las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos».

## **TEORÍA DE LA MODIFICACIÓN DE CONDUCTA DE B. F. SKINNER**

Ante todo debemos plantear que Skinner conjuntamente con otros psicólogos formuló la Teoría del Reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

Estímulo > Respuesta > Consecuencias > Respuesta futura

Sobre la base de esta teoría del Reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta o sea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos entre ellos tenemos:

Reforzamiento positivo.

Aprendizaje de anulación.

Extinción.

Castigo.

Se refuerzan las conductas deseadas

Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.

Se aplica la ausencia del reforzamiento.

Se aplican consecuencias negativas.

Tomado de Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings de W. Clay Hamner exponemos sus reglas para utilizar las técnicas para la modificación de la conducta.

Regla1. No recompense por igual a todas las personas. Deben basarse en el desempeño.

Regla 2. Recuerde que el hecho de no responder modifica también el comportamiento. Lo que no se hace tiene influencia sobre los colaboradores así como lo que se hace.

Regla 3. Asegúrese de decir al personal lo que debe hacer para obtener el reforzamiento. Establezca que nivel de desempeño permite a las personas saber lo que deberán hacer para ser premiadas.

Regla 4. Asegúrese de indicar al personal lo que esta haciendo mal.

Regla 5. No castigue en presencia de otros. La represión en público humilla así como puede que los demás también se molesten.

Regla 6. Sea justo.

En el siguiente video se presenta, de manera breve, el concepto del condicionamiento operante de Skinner:

Resumen

Hemos visto, algunas de las principales teorías de motivación, así como la presentación de aspectos que consideramos importantes y que pudieran servir de ayuda en ésta tan importante tarea como es la dirección de personas.

Con relación a la motivación existen otros aspectos que pudieran tenerse en cuenta, aunque pensamos que lo planteado abarca elementos importantes y que nos permiten una visión con amplitud suficiente para obtener buenos resultados en el ejercicio de la motivación.

La agrupación de las teorías otros autores la realizan de otra forma aunque el contenido de estas en esencia es el mismo, recordemos que en nuestro caso lo hicimos de la siguiente manera:

Teorías de contenido (satisfacción). Estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.

Teorías de proceso. Estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

### **Teorías de contenido:**

Teoría de la Pirámide de las Necesidades. ( De Abraham Maslow)

Teoría "X" y Teoría "Y" (De Douglas Mc. Gregor)

Teoría de la Motivación - Higiene (De Frederick Herzberg)

Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (De Clayton Alderfer)



Teoría de McClelland de las Necesidades. (De David McClelland)

**Teorías de proceso:**

Teoría de las Expectativas. (De Víctor Vroom)

Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams)

Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

Fuente: Valdés Herrera, C. (2020). Motivación, concepto y teorías. Disponible en línea:

<https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>.

Consultado 05-07-2021.