

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Ahora revisaremos las teorías de la motivación de Maslow, Herzberg y Vroom.

- **Jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen **dentro de él**. Algunas de esas necesidades son conscientes, otras no.

Según Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide, de cinco niveles, de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (necesidades primarias), mientras que en la cúspide están más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). Estos niveles están compuestos por:

1. **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre, sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento.
2. **Necesidades de seguridad:** llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro o el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se le acercan.
4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas a cómo la persona se ve y valora, es decir: con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, de fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividad compensatorias.
5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar ser todo lo que se puede ser.

Aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de Recursos Humanos.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg.**

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Frederick Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

- a) Factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponde a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Es decir, la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general del puesto.

- b) Factores de motivación: se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término *motivación* comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiesta en la ejecución de las tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores de motivación son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Entonces, la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica.

Por tanto, vemos que dentro del entorno laboral las diferentes necesidades de las personas exigen diferentes tipos de incentivos. Los planes de retribución flexible, las políticas de conciliación y la preocupación por el bienestar de los trabajadores pueden ser de gran ayuda para asegurar los factores de higiene. Paralelamente, los programas de reconocimientos, así como los planes de formación y de desarrollo de carrera, pueden contribuir a potenciar los factores motivadores.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

- **El modelo de motivación de Vroom.**

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe “una mejor manera” de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

La teoría de motivación de Víctor Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad a medida que cree influir en él.

Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamiento. Los individuos perciben las consecuencias de cada comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. Por ejemplo, cuando el individuo persigue un resultado intermedio como la productividad elevada, busca los medios para alcanzar resultados finales como dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo.

Referencia:

Chiavenato, Idalberto. (2017) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones México. McGraw-Hill Interamericana. Décima edición.