

CAPITULO 3.- LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE MASLOW

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da). La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer". Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Necesidades de carencia o déficit.

A).- Necesidades Fisiológicas.- La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

B).- Necesidades de Seguridad.- Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

C).- Necesidades de amor y de pertenencia.- Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

D).- Necesidades de estima.- La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la auto valuación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores.

En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

E).- Necesidades de desarrollo: Necesidades de auto actualización.- Las necesidades de auto actualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de auto actualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de auto actualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer.

3.1- Psicología del trabajo

La mayoría de la gente responde frente a la pregunta, de porque trabajamos, responde que es por dinero. Si se les pregunta a expertos en problemas industriales, dirán que las personas trabajan por satisfacer sus necesidades básicas, emplean la energía, estableciendo interacción social con otros trabajadores, alcanzar un estatus y realizarse como seres humanos.

La motivación se ha estudiado ha diversos niveles, inclusive a los más complejos. Una enorme cantidad e hechos y hallazgos experimentales se han reunido y numerosas teorías se han propuesto para explicarlo. Las teorías más primitivas son simples especulaciones como las de McDougall y Murray quienes se limitaron a hacer listas de necesidades y afirmar que los hombres actúan porque buscan satisfacer la necesidad o el instinto de actividad o de exploración.

Afortunadamente las teorías de la motivación han alcanzado un alto grado de refinamiento y están mucho más allá de las afirmaciones de McDougall y Murray. Probablemente las más completa de ellas y la que cuenta con una base científica más sólida es la teoría motivacional de Abraham Maslow(1970). Como

marco de referencia puede ayudarnos a entender la motivación en el trabajo y se aplica todos los niveles.

3.2.-Necesidades básicas del hombre.

Maslow presenta una clasificación de las necesidades básicas del hombre; según él los motivos se agrupa en una jerarquía que va de los más fuertes y dominantes hasta los más débiles. Estos últimos solo entran en juego si se han satisfecho los anteriores. La escala de necesidades sería la siguiente, en forma simplificada:

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, actividad física, sexo.
2. Necesidades de seguridad: tanto física como psicológica.
3. Necesidad de pertenencia y amor: dar afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, pertenecer.
4. Necesidad de estima: lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto-respeto y la estimación de los demás.
5. Necesidad de auto actualización: poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos.

En la situación de trabajo el hombre está buscando satisfacer los anteriores tipos de necesidades que se organizan en forma jerárquica. Unas necesidades superiores implican que las anteriores se han satisfecho previamente.

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Además de la motivación de tipo económico, se sabe que la gente trabaja para ejercitar sus músculos su capacidad verbal o sus habilidades intelectuales.

Parece que el esfuerzo físico y mental que se requiere para ejercer una tarea no tiene las implicaciones negativas que les da el hombre de la calle, sino que se considera positivo y deseable. La inactividad continuada parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.

El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.

El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se reprueban a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

Hay tres grupos de variables que se relacionan con la autoestimación:

- A) Libertad relativa para actuar en el trabajo.
- B) Relativa autoridad y responsabilidad.
- C) Oportunidad de interacción social.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades e trabajo. El segundo factor importante fue la relación del trabajador con su supervisor inmediato. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de influir en las demás personas; para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencia de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

La producción puede entenderse en sentido económico o de un punto de vista más amplio relacionado con la actualización de las necesidades del hombre.

En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo era capaz de elaborar un objeto completo. Ahora en la época industrial el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, siempre la misma parte y no disfruta del producto de sus esfuerzos (es trabajo alienado según Marx).

3.3.- ¿Por qué trabajan los hombres?

Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal

El hombre tiene muchas necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura. El trabajo proporciona una manera de satisfacer tales necesidades y de adquirir un sentido de importancia ante sus propios ojos y ante los ojos de los demás.

3.4.- Teorías Motivacionales.

Es importante señalar que en la práctica la satisfacción de las necesidades no se distingue diáfanaamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeada en gran parte por la sociedad. Asimismo, se debe enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades.

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente.

3.4.1 Aldelfer.- La Teoría de Aldelfer, resalta las necesidades existenciales, relacionales y de crecimiento (ERC) como elementos motivacionales básicos; la diferencia básica con los planteamientos de Maslow es que para Alfred Aldelfer, las necesidades satisfechas no guardan necesariamente una relación jerárquica y no llevan a la satisfacción de otro tipo de necesidades sino a un aumento o intensificación de dicha necesidad

3.4.2 Teoría Bifactorial de Herzberg.- Por su parte Herzberg, plantea la existencia de Factores Higiénicos y Motivacionales; los primeros de órdenes preventivos y constituidos por las características de contexto en el trabajo cuya presencia no aumenta la satisfacción pero si no están presentes causan insatisfacción. Estas son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja.

Estos planteamientos se corroboran por diversos estudios sobre motivación y con los vinculados a la satisfacción laboral. Los factores propiamente motivacionales son las características del contenido, el puesto del empleado como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, desarrollo profesional, entre otros. El efecto de satisfacción es duradera y relacionado directamente con la productividad.

3.4.3 McClelland.- La teoría desarrollada por David McClelland se centra en la explicación del éxito en base a la motivación. Se aprecia, entonces, el predominio

del concepto de necesidad de logro en los individuos, aquel referido al afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien. Las necesidades de afiliación esta referida a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos; mientras que las de poder están referidas a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección, entre otros

Teoría X y Y La Teoría anterior fue hecha por Douglas Mc Gregor, y propone que los seres humanos frente al trabajo tienen dos posturas, la Teoría X (Criterio Negativo) y la Teoría Y (Criterio Positivo).

La Teoría X sostiene que a la gente no le gusta trabajar y por eso hay que ejercer sobre ella una cierta presión y control para que trabaje de forma provechosa. Esta teoría sostiene que los estímulos monetarios son los únicos a los que responden los empleados.

La Teoría Y adopta el punto de vista contrario, afirma que a la gente le gusta el trabajo y que lo hará de buena manera si lo ve provechoso y tiene la oportunidad de intervenir personalmente en su planificación. Este criterio establece la importancia de proporcionar a los empleados oportunidades para que tomen sus propias decisiones y para que determinen sus propias condiciones de trabajo.

3.4.4 Mayo.- Todo comenzó al poder comprobar la relación directa entre los factores del medio ambiente y la producción, pero descubrió que los trabajadores no solo eran un conjunto de personas sino que se percibían a sí mismos como miembro de un grupo. En la práctica significa esta Teoría que los administradores que no tienen apoyo entusiasta de los grupos que supervisan, están incapacitados para motivar a los miembros de grupo.

3.5.- Teorías del proceso Motivacional

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. Desarrollamos las más significativas:

3.5.1.- Vroom y Feistenger.- Un segundo grupo de teorías son las referidas al proceso motivacional cuyo énfasis se centra en los mecanismos por los que se logra la motivación. La teoría de las expectativas, representado por Vroom, considera que la motivación opera en función con las expectativas que se tenga del resultado de su comportamiento y la valencia de las mismas. $M=EV$

La teoría de la equidad o igualdad, planteada por Festinger, señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de las satisfacciones de las mismas en un sentido jerárquico. Pese a la escasa verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de atención en recursos humanos.

En su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, establece cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y de autorrealización se encuentran las siguientes jerarquías:

A) Jerarquía de las Necesidades.- Las necesidades humanas –según Maslow– están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia.

B) Las necesidades fisiológicas.- Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

C) Las necesidades de seguridad.- Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad.

Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

D) Las necesidades sociales.- Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una

buena decisión. Una muestra de la manifestación social de esta necesidad son los matrimonios que se dan entre hombres y mujeres de una empresa, situación que pone en evidencia que al trabajador, además de cumplir con sus obligaciones, le importa el aspecto social.

E) Las necesidades del ego o la estima.- Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante. Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

F) Necesidades de autorrealización.- La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

En la siguiente figura se muestra la pirámide de las jerarquías de necesidades por lo general una persona debe de satisfacer gradualmente los diferentes niveles que tiene.



2

Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.

Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan

² R. Ewalo, Jr., William (1982). El medio ambiente y el hombre, México, D.F., Limusa.

sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto, nunca aislado.

Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas, del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.