



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Madrid 2010

M<sup>a</sup> Teresa Palomo Vadillo

# **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**

6<sup>o</sup> Edición  
Revisada y actualizada

Primera edición: 2000  
Segunda edición: 2001  
Tercera edición: 2005  
Cuarta edición: 2007  
Quinta edición: 2008  
Sexta edición: 2010

© ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdeñigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00 • Fax: 91 352 85 34  
[www.esic.es](http://www.esic.es)

© M<sup>o</sup> Teresa Palomo Vadillo

ISBN: 978-84-7356-678-0  
Depósito legal: M. 11.111-2010  
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.  
Doña Menda, 39  
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

*Impreso en España*

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

## 2.1. Las necesidades humanas

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma, se pondrán los cimientos que permitirán analizar desde un punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación.

### 2.1.1. La teoría de Maslow: el punto de partida

En los años cuarenta/cincuenta es cuando se inicia el gran avance en el conocimiento de las necesidades humanas y, como consecuencia de ello, empiezan a entenderse reacciones y conductas laborales hasta entonces inexplicables.

A. H. Maslow (1908-1970) puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. Si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas (ver Figura 2.1). Ahora bien, según este autor, para comprender la conducta de las personas dicho conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo.

El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de **autorrealización**; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo.

Figura 2.1



De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla.

Aunque la teoría de Maslow, tal y como ya se ha dicho, no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo.

Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; esto es, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, etc.

Una vez que las necesidades fisiológicas han quedado satisfechas han quedado satisfechas a un determinado nivel, se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana; esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse la comida.

El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así, cuando la persona ha comido y se ha asegurado de la comida, buscará relacionarse con otras personas.

El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente las de afecto, son las de autoestima; esto es, las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o, lo que es lo mismo, la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción.

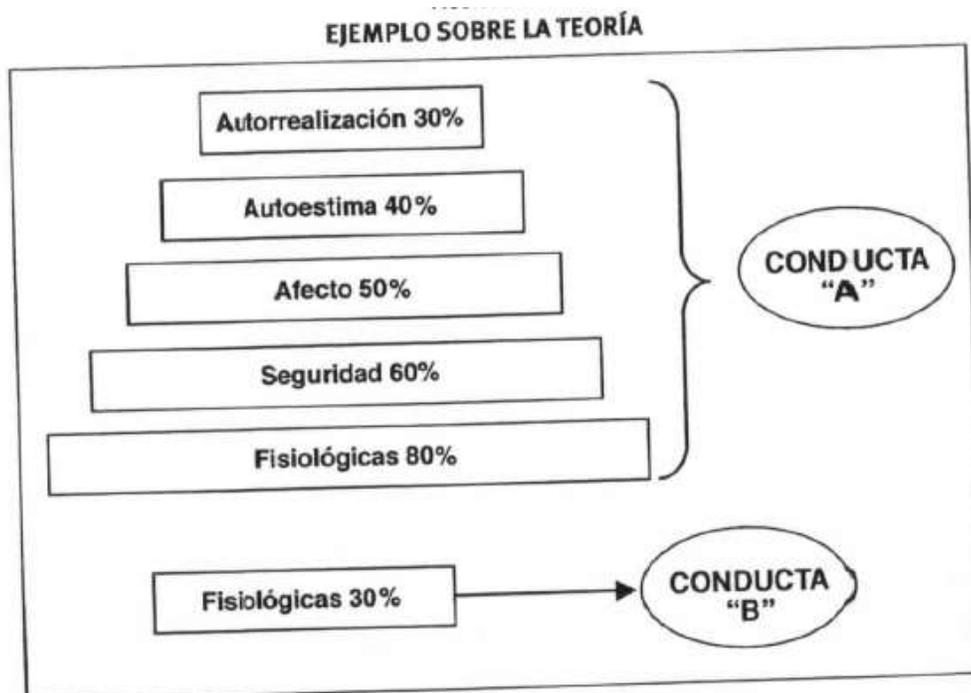
Estas necesidades, según Maslow, forman una escala jerárquica de predominio relativo. Este término de «predominio relativo» se debe entender de dos **formas**:

a) Aunque, en la mayoría de las personas, las necesidades siguen esta estructura, puede haber casos, y de hecho los hay, en que alguna o varias de las necesidades superiores se activan antes de que las inferiores estén satisfechas; e, incluso, pueden llegar a dificultar la satisfacción de dichas necesidades inferiores.

b) No es preciso que una necesidad inferior esté satisfecha al 100% para que se active una superior. De esta forma, una conducta determinada puede estar causada por la influencia simultánea de varias necesidades. En realidad, la opinión de Maslow es que, salvo en casos excepcionales (por ejemplo, una guerra), la mayoría de las conductas humanas responden a la influencia conjunta de varias necesidades.

En la Figura 2.2, se presenta la postura de Maslow en forma gráfica. En dicha figura, la conducta «A» estaría causada por la influencia conjunta de los cinco grupos de necesidades.

Figura 2.2



En este caso, las necesidades fisiológicas están satisfechas a un nivel del 80%, por lo que se han activado las de seguridad, que han alcanzado un nivel de satisfacción del 60% lo que, por su parte, ha hecho que se activen las de afecto, que ya han alcanzado un nivel de satisfacción del 50%. Esto ha hecho que se activen las de autoestima, que han alcanzado un nivel de satisfacción del 40%, lo que ha activado las necesidades de autorrealización, que, hasta el momento, se han satisfecho a un nivel del 30% (los porcentajes indicados sólo tienen un valor de ejemplo, no representando ningún valor cuantitativo real).

La conducta «A» correspondería, por tanto, a una persona en la que ya se ha activado la necesidad de autorrealización, aunque las restantes necesidades inferiores no estén satisfechas al 100% y, como consecuencia, sigan determinando, en parte, la conducta del individuo.

La conducta «B», por su parte, correspondería a la de una persona que tiene satisfechas sus necesidades fisiológicas solo a un nivel del 30%, por lo que no se ha activado aún ningún otro grupo de necesidades y, por tanto, sólo son las más básicas las que determinan la conducta del individuo.

Es claro que, a partir del ejemplo presentado en la Figura 1, surgen una serie de preguntas, tales como:

- ¿Cómo se puede medir el nivel de satisfacción de una necesidad?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que debe alcanzar una necesidad inferior para que se active la inmediatamente superior?
- ¿Hasta qué punto es importante el deseo de la persona de mantener el nivel de satisfacción alcanzado en las necesidades inferiores;

Estas y otras preguntas quedan sin respuesta en la teoría de Maslow. Sin embargo, ello no le quita ningún valor como punto de partida de posteriores trabajos de investigación.

Con respecto al mundo laboral, es importante la distinción que Maslow introduce entre necesidades **básicas** o **inferiores** (fisiológicas y de seguridad), y **superiores** (afecto, autoestima y autorrealización).

Así, cuando se analizan las necesidades inferiores, la idea de *satisfacción* parece oponerse a la de *motivación*, ya que es la carencia, la necesidad, la que activa el comportamiento. Cuando dicha necesidad se satisface, es otra la que asume el papel de «motivar», de impulsar la conducta, pero siempre desde el planteamiento «carencial».

Por otro lado, las necesidades superiores no se adaptan a este esquema, ya que su característica más relevante es que no llegan a alcanzar el nivel de «completa satisfacción», puesto que, cuando han quedado satisfechas a un determinado nivel, aumentan su influencia sobre la

conducta. Por tanto, al no saciarse no llegan a perder, en ningún momento, su capacidad de motivar a las personas.

Esto llevará a McGregor, como se verá un poco más adelante, a equiparar la motivación con la satisfacción de las necesidades superiores.

Pongamos un ejemplo del mundo laboral. Supongamos una persona que tiene un contrato de trabajo temporal en una empresa. Sus necesidades fisiológicas, por tanto, pueden estar satisfechas a un determinado nivel. Sin embargo, no ocurrirá lo mismo con las de seguridad, ya que el trabajador no sabe qué ocurrirá cuando termine su contrato. En este caso, todas sus conductas, según Maslow, vendrán determinadas por el deseo de satisfacer la necesidad de seguridad; esto es, de conseguir un puesto de trabajo fijo y estable.

Cuando su contrato temporal finaliza, la empresa le ofrece un contrato, que él acepta, por tiempo indefinido. Suponiendo que la empresa está en una buena situación económica y su futuro es prometedor, es de esperar que las necesidades de seguridad del trabajador hayan quedado satisfechas y, como consecuencia, tenderán a dejar de influir sobre su conducta, activándose las de afecto.

Siguiendo con el ejemplo, supongamos que, transcurrido un cierto tiempo, el trabajador se ha integrado perfectamente en el grupo de los compañeros de trabajo, lo que le permite satisfacer su necesidad de afiliación. En ese momento se activará la necesidad de autoestima, pero la de afiliación no dejará de actuar sobre la conducta de la persona, puesto que seguirá deseando dar y recibir cada vez más afecto.

Las investigaciones posteriores sobre la teoría de Maslow han permitido establecer una serie de conclusiones sólidamente apoyadas en evidencias empíricas:

a) No se ha encontrado, desde el punto de vista empírico, la escala de necesidades de que hablaba el autor americano. Por el contrario, sí se han podido dividir las necesidades humanas en dos grandes grupos: fisiológicas y psicológicas o sociales. Las primeras se corresponderían con las inferiores de Maslow, y las segundas con las superiores. Para que las necesidades psicológicas influyan sobre la conducta, es preciso que previamente se hayan satisfecho las fisiológicas.

b) Se han descubierto otras necesidades que complementan las que planteó Maslow (logro, poder, competencia, etc.).

e) Las necesidades fisiológicas una vez satisfechas dejan de actuar sobre la conducta; por su parte, tal y como se ha explicado, las psicológicas, a medida que se van satisfaciendo, van incrementando su influencia sobre el comportamiento de las personas.

En definitiva, se puede afirmar que el valor de la teoría de Maslow es el de ofrecer un esquema sencillo y comprensible del proceso que determina la activación o no de ciertas necesidades, y el haber impulsado las investigaciones sobre el tema.

Para terminar este apartado, parece oportuno explicar algunas de las necesidades de orden superior importes en el mundo del trabajo.

## **2.1.2. Otras necesidades importantes**

### **A) LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN**

*Es el deseo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra/s persona/s.*

Para la Escuela de las Relaciones Humanas, éste es el factor motivacional más importante en el ámbito laboral. Así, los autores de dicha Escuela sostienen que la insatisfacción o desmotivación de los trabajadores proviene de las dificultades que encuentran para satisfacer la necesidad de afiliación en el contexto del propio trabajo.

Las investigaciones más recientes sobre el tema llegan a la conclusión de que esta necesidad, aunque existe en todas las personas, está activada con diferentes intensidades en cada una de ellas. Asimismo, se ha comprobado que la necesidad de afiliación se manifiesta con mayor intensidad en circunstancias que impliquen un cierto grado de ansiedad para las personas. Si se piensa que muchos trabajos industriales siguen siendo repetitivos y despersonalizados y provocan, en el trabajador, estados permanentes de ansiedad e insatisfacción, se comprenderá que la aparición de los grupos informales es una forma de reacción defensiva ante esa situación. Así, a través de dichos grupos informales, se tratará de adquirir seguridad y superar la ansiedad.

Esto ayuda a comprender la opinión, existente entre muchos directivos, de que los grupos informales son peligrosos para la organización, ya que los miembros de los mismos pueden tender a crear normas defensivas y de reacción contra las de la organización para aumentar su cohesión y seguridad. Obviamente, la solución no es eliminar los grupos informales, sino solucionar el problema de fondo.

### **B) LA NECESIDAD DE PODER**

**Es el deseo de las personas de obtener o mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás.**

La necesidad de poder es una de las más desacreditadas en el mundo laboral, porque siempre se piensa que las personas con un alto nivel en la misma van a comportarse de forma despótica y autoritaria. Esto no es así, ya que entre las personas con elevada necesidad de poder existen distintos tipos de comportamientos:

- Las personas con necesidad de poder personal se caracterizan por ejercerlo de forma ruda y desconsiderada en sus relaciones con los demás, tratando de explotarlos en su propio beneficio. Se preocupan por obtener símbolos de prestigio personal.
- Las personas cuya necesidad de poder está compensada por un buen grado de inhibición y autocontrol tienden a ser altruistas en beneficio de otros o de la institución en que participan.

En general, la necesidad de poder es una de las que, como consecuencia de las condiciones en que se realiza el trabajo industrial, se encuentra especialmente activada, por lo que es preciso tenerla muy en cuenta a la hora de hablar de la satisfacción en el trabajo. Esto no es extraño, puesto que si, como afirman muchos autores, la necesidad de poder se activa como reacción defensiva ante un sentimiento de inferioridad, es claro que los adultos en el trabajo se encuentran, en muchas ocasiones, en situaciones de dependencia, subordinación e indefensión frente a las arbitrariedades de sus superiores. Estas situaciones hacen que se desarrolle un sentimiento de inferioridad y que se active su necesidad de poder.

Para satisfacer esta necesidad, la mayoría de los trabajadores y empleados pretenden acceder a puestos directivos y, al no ser posible que esto ocurra de forma generalizada, se producen tensiones, frustraciones e insatisfacción.

Esta situación puede generar hoy día aún más problemas, dado que las organizaciones tienden a ser cada vez más «planas», por lo que esta necesidad se deberá tratar de satisfacer a través, sobre todo, del prestigio profesional.

### C) LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN

Esta necesidad puede definirse como *la tendencia de las personas a ser lo que pueden ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad, su potencial*. En definitiva, como afirma Maslow, esta necesidad podría definirse como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es.

Aunque la tendencia a la autorrealización genere comportamientos muy diversos en las distintas personas, suelen aparecer ciertas características conductuales básicas similares sobre cómo se manifiesta esta tendencia hacia la autorrealización, hacia la maduración psicológica:

- Las personas aprenden, durante su proceso de maduración psicológica, **a controlar el entorno en el que viven y a influir sobre él** para que les sea favorable. La necesidad de autorrealización se manifiesta y concreta en un deseo de controlar y dominar el entorno, de no estar a su merced.

- Durante su proceso de maduración, las personas tienden a desarrollar su **capacidad de autodirigirse** a pesar de que, como seres sociales, no pueden conseguir una independencia total. La necesidad de autorrealización se manifiesta y concreta en un deseo de independencia y de evitar aquellas situaciones en las que su comportamiento viene exclusivamente determinado por la influencia de otros.
- La persona, al madurar, tiende a **ser más versátil, más adaptable y menos previsible en sus reacciones y comportamientos**. Por ello, la necesidad de autorrealización se manifiesta en la búsqueda de situaciones que no exijan constantemente la misma actitud y comportamiento.
- La necesidad de autorrealización se manifiesta, también, en un deseo de la persona de **evitar aquellas situaciones que no exijan trabajar en la dirección de sus propios intereses** que, al madurar psicológicamente, se hacen más estables y profundos.
- La necesidad de autorrealización lleva a las personas a **evitar las situaciones de subordinación y servilismo ante las opiniones de los demás**. Desean ser y que se les considere, en lo esencial, igual a los otros.
- La persona madura tiene ideas y actitudes formadas hacia el mundo que la rodea y hacia sí misma, por lo que **se ha marcado unos objetivos que orientan su comportamiento**. La necesidad de autorrealización se manifiesta en su incomodidad cuando se la trata como a un autómatas y no como a un individuo con necesidades e ideas propias.

Así pues, la necesidad de autorrealización es una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal, que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar, a lo largo de toda la vida, cada una de las dimensiones antes mencionadas hasta un nivel óptimo, de acuerdo con la propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada.

El entorno sociocultural moderno favorece la activación de las necesidades de autorrealización. Ahora bien, ¿ocurre lo mismo con su satisfacción?

En general, se puede afirmar que, en el mundo laboral, las diferencias fundamentales que existen entre las características psicológicas de los individuos y las de las organizaciones en que están incluidos pueden dificultar el llegar a una satisfacción efectiva de la necesidad de autorrealización. Así ocurre, por lo general, en las organizaciones laborales que reúnen una serie de características:

- **Especificación de las tareas.** Partiendo del supuesto de que las personas actuarán con mayor eficacia a medida que se especializan en la tarea que deben realizar. Se puede hallar, atendiendo a criterios técnicos, el mejor modo de definir el método de trabajo, pero

se pueden ignorar las diferencias individuales al transferir tareas de unas personas a otras de forma indiscriminada.

- **Estructura organizativa muy formalizada.** El jefe define y controla los objetivos hacia los que los empleados deben dirigir sus esfuerzos: cómo deben trabajar para alcanzarlos; qué obstáculos encontrarán y cómo evitarlos.

En definitiva, se puede apreciar que las organizaciones tayloristas dificultarían la satisfacción de la necesidad de autorrealización en sus empleados.

#### D) LA NECESIDAD DE LOGRO

**Se puede definir como** el deseo de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus actuaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. **Se refiere a la alegría o tristeza con que la persona reacciona ante los resultados de sus esfuerzos.**

La persona con elevada necesidad de logro suele sentirse inclinada hacia tareas que considera retadoras o difíciles, de forma que, cuando alcance el éxito en su realización, sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal.

Para estas personas, el logro es un fin en sí mismo; por el contrario, las que tienen una baja necesidad de logro, a mayor esfuerzo exigen mayores recompensas tangibles.

La necesidad de logro es uno de los factores motivacionales no fisiológicos mejor estudiados, desde que McClelland y sus colaboradores elaboraron la que se puede considerar la primera teoría estructurada sobre la misma, a finales de los años cincuenta.

La necesidad de logro es un factor motivacional susceptible de aprendizaje; esto es, puede ser activada y desarrollada. Así, aunque los factores climatológicos, geográficos, religiosos, culturales, etc., puedan influir en el desarrollo de la necesidad de logro, será fundamental la educación que los niños reciban de sus padres.

Según McClelland, la necesidad de logro se adquiere y se activa cuando los padres dan a sus hijos la oportunidad de experimentar la sensación de placer asociada al éxito conseguido a raíz de sus propios esfuerzos y decisiones. Ahora bien, estas oportunidades hay que dárselas a una edad adecuada, ya que si se hace demasiado pronto pueden desarrollar una inseguridad en sí mismos, al no tener aún la capacidad que exigen las tareas asignadas; ni demasiado tarde, cuando ya se han activado otros factores motivacionales. En definitiva, la edad adecuada para activar la necesidad de logro parece situarse entre los 6 y los 8 años.

En realidad, la necesidad de logro no es más que una de las facetas de la tendencia de las personas hacia la autorrealización, hacia la maduración psicológica. Por ello, lo que se ha explicado

sobre las dificultades existentes en el mundo laboral para satisfacer la necesidad de autorrealización, se puede aplicar también a la de logro.

Sin embargo, según muchos autores, una elevada necesidad de logro es una de las características de los directivos que tienen éxito en las empresas.

## E) LA NECESIDAD DE COMPETENCIA

Este factor motivacional puede adoptar dos aspectos:

- **El deseo de la persona de conocer su entorno físico y social y de aprender a conseguir del mismo lo que precisa.**
- **El deseo de tener éxito en las acciones que se llevan a cabo.**

Las formas de manifestación, en el adulto, de la necesidad de competencia son:

- Deseo de conocer a fondo las peculiaridades de su propio trabajo.
- Deseo de conocer nuevas cosas, técnicas y procedimientos.
- Deseo de enfrentarse con problemas y situaciones nuevas.
- Deseo de conocer su entorno e influir en el mismo, de ser actor más que espectador, de los acontecimientos.
- Rechazo de trabajos rutinarios y muy conocidos que no le permitan utilizar plenamente sus capacidades o adquirir nuevas aptitudes.
- Rechazo de trabajos o situaciones sobre las que no pueda influir.

En general, aunque sólo se hayan revisado algunas de las múltiples necesidades que se han investigado en el mundo del trabajo, se puede concluir que las personas buscarán situaciones en las que el entorno las estimule y les exija poner en juego sus capacidades y conocimientos. Se evitarán, por tanto, aquellas situaciones monótonas, repetitivas y estereotipadas que prorroguen aburrimiento, desidia y, cuando sea posible, el abandono.

## 2.2. La satisfacción en el trabajo

### 2.2.1. La teoría de McGregor

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores, y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humanas sobre gerencia de personal.

- **La Teoría X** asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.
- **La Teoría Y** (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

Por supuesto, McGregor (1972) concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos.

Es importante destacar dos suposiciones de gran interés teórico que se encuentran implícitas en la obra de McGregor:

- a) La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación.

Así pues, según McGregor, cuanto más altos sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, tanto más motivados estarán los trabajadores.

- b) Las necesidades incluidas en la jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles:
  - Las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.
  - El siguiente grupo de necesidades correspondería a necesidades sociales, tales como la de participación, la aprobación y el afecto.
  - En la cúspide de la pirámide, se encontrarían las necesidades psicológicas personales, tales como la de autonomía, realización personal, autorrespeto, etc.

Dado que las necesidades que tienen mayor importancia para las personas son las sociales y las psicológicas personales, todos aquellos sistemas organizacionales que se basen en la satisfacción de las necesidades primarias estarán condenados al conflicto y al fracaso.

En la teoría de McGregor, por tanto, no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo, sí es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores.

### 2.2.2. La teoría Z

La teoría Y fue desarrollada posteriormente por otros autores, Morse y Lorsch (1978), que la modificaron y denominaron su resultado «Teoría de la Contingencia». Según este modelo, las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Esto es debido a que una necesidad central e importantísima es lograr, en el propio trabajo, un sentido de competencia. Este estímulo del sentido de competencia, activo en todos los seres humanos, puede ser satisfecho de diferente modo por cada persona, de acuerdo con la forma en que esta necesidad se relacione con la intensidad de otras, tales como el deseo de poder, de independencia, de creatividad, de triunfo y de aceptación.

La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la adecuación entre las características del trabajo, las necesidades del sujeto, y la organización de la empresa. Por otro lado, la sensación de competencia continúa siendo un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro nuevo y más alto.

Otra línea de evolución de la Teoría Y de McGregor han sido los trabajos de Ouchi, cuyos resultados han sido la formulación de su Teoría z y la aplicación en occidente de los círculos de calidad.

La teoría de Ouchi (1982) no es una teoría de la satisfacción en el trabajo, aunque en ella se haga equivaler a los trabajadores satisfechos con los motivados. Para Ouchi, las empresas occidentales tradicionales constituyen una adaptación natural a las condiciones de heterogeneidad e individualismo; por el contrario, él propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con su empresa les lleve a obtener su autoestima a través de los logros de la compañía.

Los círculos de calidad son un instrumento de las empresas que aplican la Teoría Z. Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas. Una vez completado el análisis y formulada una solución, se presentan a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes.

La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores de Herzberg. Los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil, llegan a comprender mejor a su empresa.

### 2.2.3. Las teorías de las expectativas

Las teorías de las expectativas parten, en general, del supuesto de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas. Sin embargo, aunque parte de este supuesto básico, luego tiene múltiples enfoques y contenidos. Por ello, a continuación, exponemos algunas de las teorías más relevantes dentro de este planteamiento.

#### A) TEORÍA DE VROOM

Vroom (1964) parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

La valencia es la atracción de una meta, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

Por ejemplo, en ocasiones, unos determinados beneficios sociales concedidos por la empresa (coche, piso, vacaciones, etc.) no tienen el efecto motivador que se esperaba. La razón, según esta teoría, es que los trabajadores valoran poco dichos beneficios sociales; en suma, tienen una **valencia baja** para ellos.

Por otro lado, las personas practicarán aquellas conductas que prevén les permitirán conseguir las metas con alta valencia para ellos. De esta forma, si un trabajador desea una promoción (valencia alta), tenderá a actuar de la forma que estima adecuada para conseguirla:

- a) Si en la empresa existen unos criterios objetivos de promoción, uno de los cuales son los resultados de las evaluaciones del rendimiento, realizados anualmente, el trabajador se esforzará por mejorar en dichas evaluaciones.
- b) Si, por el contrario, en la empresa no existen unos criterios objetivos de promoción, y lo que los trabajadores saben, o suponen, es que en la organización se promociona «a dedo», según las simpatías del jefe, e independientemente de la cantidad y calidad del trabajo realizado, es fácil que el operario que desee promocionar se desentienda de obtener un buen rendimiento y fije sus esfuerzos en «llevar la cartera» al jefe para conseguir sus simpatías.

- c) Si la situación que se da en la empresa es la ausencia de posibilidades de promoción, el trabajador probablemente abandonará la organización para ingresar en otra donde poder conseguir la meta que desea, independiente-mente de las recompensas que le ofrezca su empresa actual.

En el ejemplo se ha simplificado en extremo la situación, ya que en la realidad: en función de su esquema de necesidades, las personas desearán alcanzar distintas metas, cada una con diferente valencia para ellas. Además, algunas de estas metas pueden ser sólo un paso intermedio para conseguir otras con valencias más altas, y normalmente no hay un solo camino para llegar a las distintas metas deseadas. Por tanto, encontramos que el esquema motivacional de Vroom no es tan simple como podría parecer en un principio.

Pongamos un ejemplo. Una persona acaba de terminar sus estudios de Psicología y se le ofrecen dos oportunidades de trabajo:

- a) Entrar a formar parte de la dirección de recursos humanos de una empresa (meta inmediata con una alta valencia para la persona).
- b) Incorporarse como vendedor, a un equipo comercial (meta inmediata con una baja valencia para la persona).

Sería de esperar que el recién titulado, aplicando estrictamente la teoría de Vroom, aceptase el primer trabajo.

Sin embargo, supongamos que la meta que, a largo plazo, desea alcanzar la persona sea la de ocupar puesto de director de recursos humanos, y que considera que, por su formación y experiencia, no tiene bien desarrolladas sus habilidades sociales y de negociación. Es posible que, en este caso, aceptase el segundo empleo, buscando desarrollar, a través de la actividad comercial, las competencias que considera que le faltan, para, posteriormente, volver al área de los recursos humanos.

En definitiva, estaría desarrollando, la persona de nuestro ejemplo, una conducta que muchos considerarían inexplicable, cuando en realidad está dirigiéndose a una meta con una alta valencia para él (dirección de recursos humanos), a través del camino que considera le conducirá más fácilmente a la misma (expectativa alta), aunque previamente haya alcanzado una meta (vendedor) que, aparentemente, llene una baja valencia para él.

Por tanto, la aplicación práctica de la teoría de Vroom a una conducta con-creta puede ser más compleja de lo que parece en un primer momento, ya que:

- Para una persona, la valencia de un objetivo (éxito) particular está directamente relacionado con la utilidad que tenga ese objetivo para conducir, a su vez, a otros de cierta valencia para la obtención de los resultados que el individuo desea.

- Cuanto mayor sea la valencia otorgada por la persona a un determinado resultado, mayor será su tendencia a dirigir sus esfuerzos hacia el objetivo y, por tanto, a actuar.

En resumen, se puede decir que, en la teoría de Vroom, la satisfacción en el trabajo refleja el grado en que una persona encuentra que su trabajo le resulta deseable, en cuanto le permite alcanzar sus metas personales.

## B) TEORÍA DE LAWLER Y PORTER

Para Lawler y Poner (1967) la satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener.

Su teoría representa la novedad de diferenciar las relaciones entre las recompensas extrínsecas, y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional:

- Las recompensas extrínsecas serían aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades de nivel inferior.
- Las recompensas intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Para estos autores, las recompensas intrínsecas y extrínsecas no están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, ya que la relación se ve modulada por las recompensas «consideradas justas» por el trabajador. Esta variable se refiere al nivel o cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir por su rendimiento en el trabajo. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es la cantidad justa que merece por su trabajo.

De acuerdo con esta teoría, si la satisfacción depende, en parte, de las recompensas realmente recibidas por el trabajador y, en parte, del nivel de rendimiento alcanzado, es evidente que «es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés».

En la revisión que Lawler y Poner (1968) hicieron de la formulación inicial de su teoría, plantean que la satisfacción derivada de determinadas recompensas afecta a la valencia de las mismas, la cual, según la teoría de las expectativas, es uno de los factores determinantes del esfuerzo y éste, a su vez, determina, junto con otras variables, el nivel de rendimiento. Por tanto, tomando en consideración estas relaciones indirectas, es posible que la satisfacción influya sobre el nivel de rendimiento.

El modelo, así revisado, se transforma en circular, presentando dos proposiciones básicas:

- El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador.
- La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.

Es importante resaltar del planteamiento de Lawler y Porter la importancia de conceder su valor real a las «percepciones subjetivas de los trabajadores» en la determinación de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. En efecto, no es importante sólo lo que objetivamente sucede en la empresa (por ejemplo, salarios más altos que la media de los que se pagan en el sector), sino cómo perciben dicha situación los trabajadores (por ejemplo, la sensación de que sus salarios son bajos en comparación con el esfuerzo que desarrollan).

### C) TEORÍA DE MARCH Y SIMÓN

El modelo de March y Simon también sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Para ellos, la motivación para producir surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, el cual desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendentes a resolver ese estado de insatisfacción. A partir de aquí, las proposiciones básicas del modelo son:

- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.
- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
- Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

Por tanto, de acuerdo con estas proposiciones, un estado de satisfacción o insatisfacción, presente o anticipado, puede determinar tanto mejoras como reducciones en el nivel de rendimiento.

Considerando la primera proposición, la correlación entre satisfacción y rendimiento será positiva siempre que a mayor rendimiento correspondan mayores o más valiosas recompensas. No obstante, esto no siempre es así, ya que como dicen March y Porter (1969): *«Los individuos juzgan, con frecuencia, las recompensas que reciben como no dependientes de su productividad, o como dependientes de variables que no tienen nada que ver con el rendimiento y, por tanto, que no están relacionadas o están negativamente relacionadas con el comportamiento productivo»*.

De nuevo se plantea aquí la importancia de las expectativas de los sujetos. Así, en uno de los ejemplos anteriores, si un trabajador percibe, independientemente de que su percepción se corresponda o no con la realidad, que la promoción (meta deseada) es independiente de su rendimiento en el puesto que ocupa actualmente, dejará de esforzarse por mejorarlo. De aquí la importancia que tiene, en las empresas, que los procedimientos de gestión de recursos humanos

especifiquen los criterios objetivos en que se apoyará la consecución de las recompensas por parte de los trabajadores, y que dichos criterios sean aplicados y conocidos por todos los empleados.

Considerando la segunda y tercera proposiciones, parece lógico que cuanto mayor sea el nivel de rendimiento conseguido, mayor será el nivel de aspiración, lo cual determinará una reducción de la satisfacción. Por tanto, en este caso, la relación entre satisfacción y nivel de rendimiento puede ser positiva, negativa o nula.

Como lo resumen los propios autores, la alta satisfacción «per se» no constituye un buen pronóstico de una gran producción en un sentido causal.

Entre los aspectos más relevantes de las teorías de Lawler y Porter, y March y Simon está la importancia de tomar en consideración las cogniciones del sujeto y, sobre todo, su descubrimiento de la existencia de relaciones circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

#### 2.2.4. Teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los factores de Herzberg

En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral sobresale, por las alabanzas o por las críticas recibidas, la figura de Herzberg, autor que, sin ninguna duda, ejerce una influencia decisiva sobre los posteriores estudios del tema, ya sea a favor o en contra de sus postulados.

Herzberg (1968) resume su teoría de la forma siguiente: «*Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes*».

*La expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuesto... en este caso están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas. Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y las molestias que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas. Por ejemplo, el hambre, un impulso biológico básico, nos obliga a ganar dinero, y en consecuencia el dinero se convierte en un impulso específico. El otro conjunto de necesidades se refiere a una característica exclusiva del hombre, la capacidad de realización y de experimentar, a través de ésta, una sensación de crecimiento psicológico. Los estímulos de las necesidades de crecimiento están constituidos por aquellas tareas que lo producen. En el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.*

*Por el contrario, los estímulos que inducen un comportamiento tendente a evitar las molestias están comprendidos en el entorno del puesto de trabajo.*

*Los factores de crecimiento o motivadores, intrínsecos al trabajo, son: **la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo o promoción.** Los factores de evitación del descontento –o factores higiénicos- que son extrínsecos al trabajo mismo incluyen: **política y administración de la empresa, control. Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad.***

La hipótesis de Herzberg sobre la existencia de dos conjuntos de necesidades en el hombre y dos dimensiones independientes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo fue sometida a prueba, por primera vez, con una muestra de 203 ingenieros y contables. En esa investigación, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) utilizaron, como instrumento de recogida de información, una entrevista semiestructurada.

Durante la entrevista se pedía al entrevistado que tratara de recordar situaciones de su vida laboral durante las cuales se hubiera sentido excepcionalmente bien o excepcionalmente mal a causa del trabajo.

Para cada caso, se le solicitaba al entrevistado que describiera la situación incidiendo en los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles fueron los hechos que dieron lugar al excepcional sentimiento de satisfacción o de insatisfacción y en qué circunstancias se dieron?
- ¿Qué significado tuvieron los hechos para él?
- ¿Cuál fue la intensidad del sentimiento de satisfacción o de insatisfacción?
- ¿Cuál fue su duración?
- ¿Qué repercusión tuvo el sentimiento de satisfacción o de insatisfacción sobre el nivel de rendimiento, sobre sus actitudes hacia la empresa y hacia la profesión?

El análisis de los datos de esta primera investigación permitió identificar, para cada situación, una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimiento de satisfacción o de insatisfacción, según el caso, en el trabajo. Estos elementos objetivos los denominó Herzberg **factores de primer nivel**.

Los factores de primer nivel, cada uno de los cuales incluían una dimensión positiva y otra negativa, identificados en esta primera investigación y, posteriormente, mantenidos por los sucesivos estudios sobre el tema, fueron los siguientes: remuneración, dirección y relaciones humanas, políticas, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reconocimiento, logro, el trabajo mismo, promoción, responsabilidad, posibilidad de desarrollo personal, vida privada, status y seguridad en el trabajo.

Además se identificaron, en cada situación, los denominados factores de segundo nivel. Mientras que un factor de primer nivel es un hecho objetivo, uno de segundo nivel es la reacción psicológica que provocó el hecho en el sujeto. Así, un factor de segundo nivel puede definirse como «*un sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel*».

Los factores de segundo nivel identificados por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) estaban constituidos por los siguientes tipos de necesidades: reconocimiento, logro, desarrollo personal, responsabilidad, afiliación, efectuar un trabajo interesante y retador, posición o status, seguridad, justicia y equidad, autoaprecio y dinero. Estos factores en la segunda formulación de la T<sup>a</sup> ya no se utilizan.

A continuación se procedió a estudiar los cambios o efectos que se producían sobre el nivel de rendimiento, la rotación y el equilibrio psicológico del trabajador durante el periodo de tiempo considerado, a partir tanto de las opiniones dadas por los entrevistados como de los datos obtenidos sobre su rendimiento durante el mismo periodo de tiempo.

Los resultados de esta investigación sirvieron de base a la primera formulación de la teoría de la satisfacción en el trabajo de Herzberg. Los factores o hechos determinantes de sentimientos de gran satisfacción en el trabajo fueron, básicamente, distintos de aquellos que produjeron insatisfacción.

Concretamente, los hechos relacionados con los factores de primer nivel: reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, promoción y responsabilidad contribuyeron, normalmente, a producir satisfacción en el trabajo, y muy raramente fueron causa de insatisfacción; por ello, fueron denominados **satisfactores** o **motivadores**.

Por el contrario, los hechos relativos a remuneración, dirección y relaciones humanas, política, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica y condiciones de trabajo fueron normalmente causa de insatisfacción, y muy raramente de satisfacción; por esta razón, fueron denominados **insatisfactores** o **higienizantes**, dado que, según Herzberg, ejercían el mismo papel que la higiene en la salud: no producían satisfacción pero permitían prevenir la insatisfacción.

Herzberg y colaboradores (1959) llamaron la atención sobre el hecho de que los satisfactores *son factores intrínsecos al propio trabajo, tales como el éxito en la realización del mismo, reconocimiento de tales éxitos, responsabilidad por los resultados conseguidos, trabajo variado y retador, etc.* Por el contrario, los factores insatisfactores *son extrínsecos al trabajo; es decir, corresponden al entorno en el que se desarrolla el mismo en cuanto a normas, capacidad directiva de los jefes, etc.*

La formulación inicial de su teoría, a partir de los resultados obtenidos, la realiza Herzberg de la forma siguiente: *«Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente, insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo..., no determinarán, por sí mismas, satisfacción en el trabajo. Por el contrario, el reconocimiento logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinarán satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción».*

En cuanto a los factores de segundo nivel, los resultados se interpretaron en el sentido de que las necesidades de desarrollo personal, logro y autorrealización son la clave para comprender los sentimientos de satisfacción en el trabajo. Es decir, los hechos relativos a los factores satisfactorios de segundo nivel posibilitan la satisfacción de las necesidades de logro, autorrealización y desarrollo personal, lo cual determina un sentimiento de satisfacción global en el trabajo. Por el contrario, los sentimientos de injusticia no debida al control del propio sujeto son la clave para comprender la insatisfacción en el trabajo.

Así, cuando el individuo percibe, a través de determinados hechos, que es tratado con poca atención y/o justicia por sus superiores o por la empresa en general desarrolla sentimientos generalizados de insatisfacción en el trabajo.

Las conclusiones que se pueden obtener de las investigaciones posteriores sobre la teoría de Herzberg son:

- Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para una determinada persona y de insatisfacción para otra.
- La importancia que un determinado factor tiene como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo va a depender de variables tales como el nivel del puesto que ocupa el trabajador, su edad, formación, cultura necesidades vitales, etc.
- Los aspectos que producen satisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que causan insatisfacción.
- Deben considerarse en cada caso las características socioeconómicas y culturales de los sujetos a la hora de analizar los aspectos satisfactorios e insatisfactorios, pues van a hacer que los factores motivadores e higienizantes sean ligeramente distintos, aunque siguiendo la misma línea general para cada empleado o grupo de empleados.
- En cada grupo de sujetos pueden variar los factores causantes de satisfacción e insatisfacción, aunque unos y otros siempre serán diferentes. Mientras que los intrínsecos tenderán a aumentar la satisfacción, los extrínsecos tenderán a prevenir la insatisfacción.

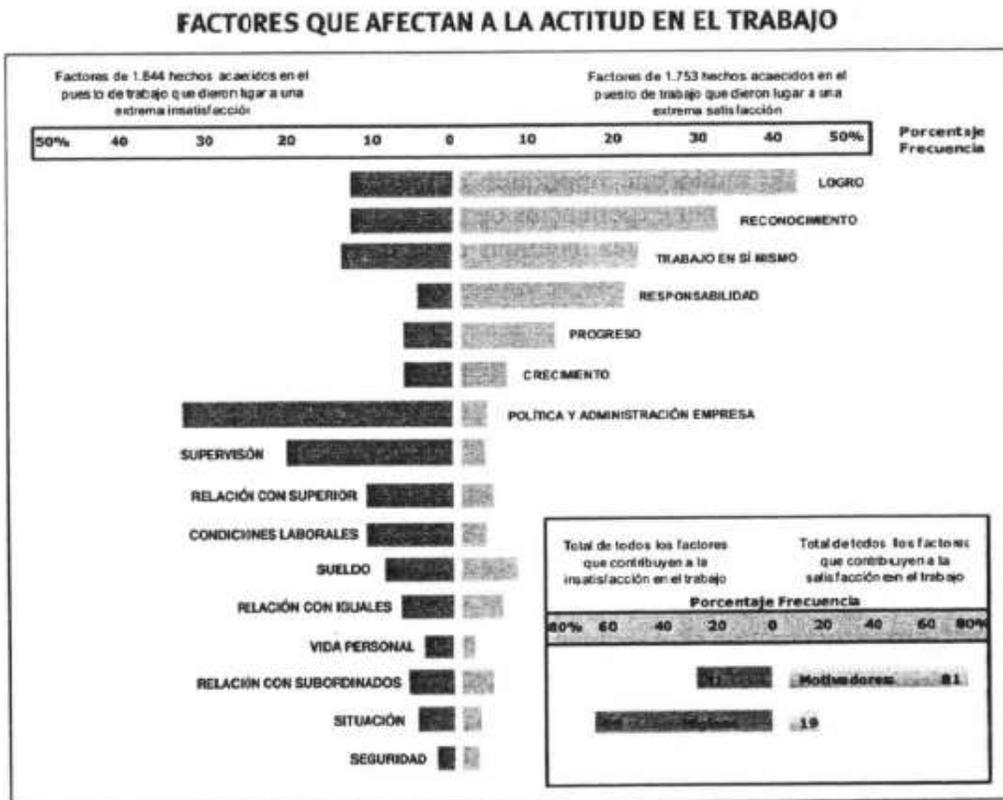
- En las empresas, por tanto, será preciso trabajar en dos direcciones: una la del enriquecimiento del trabajo, para aumentar la satisfacción; y otra sobre los factores extrínsecos, para evitar sentimientos de insatisfacción.

Herzberg, basándose en su modelo teórico, propone para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo un sistema que denomina **enriquecimiento del trabajo** (*job enrichment*). Consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para ello, los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, con el fin que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo.

### 2.2.4.1. Factores de Higiene vs Factores Motivadores

Herzberg propone un repaso de su teoría motivación-higiene y respecto a los factores implicados en la generación de satisfacción (y motivación) en el trabajo y los factores que llevan a la insatisfacción (ver Gráfico 2.1). Lo contrario a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo contrario de insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción en el puesto de trabajo.

Gráfico 2.1



Fuente: Herzberg, 2004:64.

Los factores de crecimiento o motivación intrínsecos en el trabajo son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o progreso. Los factores que evitan la insatisfacción o de higiene y se caracterizan por ser de carácter extrínseco son: política y administración de la empresa supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales sueldo situación y seguridad.'

Los resultados que aparecen en el Gráfico 2.1 muestran que los factores motivadores son la causa de la satisfacción, mientras que los higienizantes lo son de la insatisfacción. Surgen como consecuencia de 12 estudios diferentes en los que se preguntaba a personas de diferentes puestos sobre hechos que habían ocurrido en su trabajo que les hubiera producido gran satisfacción o extrema insatisfacción. En la parte inferior derecha del gráfico, aparecen el peso de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, el 81% son motivadores. Y de aquellos factores que contribuyen a la insatisfacción, el 69% están relacionados con factores de higiene.

#### 2.2.4.2. El enriquecimiento del puesto de trabajo

Herzberg, basándose en su modelo teórico, propone para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo un sistema que denomina **enriquecimiento del trabajo** (*job enrichment*). Consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para ello, los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente.

El enriquecimiento del puesto de trabajo es una función directiva. Ahora bien, no todos los puestos de trabajo pueden ser enriquecidos, ni todos los necesitan. Los pasos que se han de seguir son (Herzberg, 2004:76-78):

- Seleccionar aquellos puestos que los cambios no supongan coste elevados para la organización o bien los factores higienizantes comienzan a ser elevados, Y especialmente, hay que centrar la atención en aquellos que se detectan problemas actitudinales o de motivación.
- Comenzar con una clara convicción de que se pueden cambiar.
- Utilizar técnicas de generación de ideas (brainstorming; 6-3-5; diagramas de afinidad, grupos nominales, etc.) para generar ideas sobre posibles cambios que pueden enriquecer el puesto de trabajo.
- Seleccionar las ideas más viables que afectan claramente a factores motivacionales.

- Evitar aquellas ideas o alternativas que conlleven ambigüedad o sean generalidades.
- Filtrar aquellas ideas que supongan carga horizontal<sup>1</sup>.
- Evitar la participación directa de los ocupantes de los puestos que van a ser enriquecidos.

Pueden participar en las fases anteriores y sus propuestas serán consideradas, sin embargo su implicación directa puede modular los resultados y su efectividad.

- Al principio, hay que establecer condiciones experimentales coherentes. De esta manera, se elegirán dos grupos similares, uno como unidad experimental en la que los motivadores se vayan introduciendo a lo largo del periodo de tiempo establecido, y el otro será un grupo de control en el que no se hacen cambios. Son necesarias pruebas pre y post para valorar la eficacia del programa de enriquecimiento.

- Es normal que, inicialmente, se produzca una reducción de la eficacia durante las primeras semanas en el grupo experimental.

- Además, es lógico y natural que se produzcan conductas de ansiedad y de hostilidad inicial hacia los nuevos cambios.

### 2.3. ¿La conclusión...?

El título de este apartado aparece entre interrogantes y con puntos suspensivos. ¿Por qué? Desde nuestro punto de vista, falta aún mucho por conocer sobre los temas de la motivación y la satisfacción de necesidades humanas en general, y en el mundo laboral en particular.

Por ello pensamos que no se puede formular aún una conclusión definitiva sobre el tema (de ahí los interrogantes), y que todavía es preciso desarrollar técnicas, y llevar a cabo investigaciones, que permitan llegar a conocerlo de una forma más molar (por esta razón aparecen los puntos suspensivos).

Desde este marco, vamos a tratar de explicar nuestro punto de vista sobre el tema; punto de vista que trata de ser integrador de los aspectos que se han ido explicando y que, a pesar de lo que pueda parecer en un primer vistazo sobre ellos, no deben considerarse contradictorios, sino más bien complementarios.

Para seguir nuestro desarrollo, recordamos de forma muy esquemática los conceptos que se han ido exponiendo a lo largo de las distintas teorías:

- **Necesidades humanas.** Se pueden dividir en dos grandes grupos:

1. Necesidades básicas o fisiológicas.

---

<sup>1</sup> «La dirección a menudo reduce la contribución personal de los empleados en lugar de darles la oportunidad de crecer en sus puestos habituales». Estos esfuerzos son considerados por Herzberg (2003:70) como carga horizontal del trabajo.

## 2. Necesidades superiores.

Las necesidades básicas, una vez satisfechas, dejan de actuar sobre la conducta y, según las formulaciones de las teorías de Herzberg y Lawler y Porter, entre otros, son las causantes de los sentimientos de insatisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, las necesidades superiores, una vez satisfechas no dejan de actuar sobre la conducta, sino que incrementan su influencia sobre la misma. Estas necesidades son las causantes de los sentimientos de satisfacción en el trabajo.

- **Satisfacción en el trabajo:** entendida en el sentido del sentimiento producido cuando la persona obtiene lo que desea o alcanza sus objetivos.
- **Insatisfacción en el trabajo:** es el sentimiento que se produce cuando la persona siente que las recompensas recibidas por su trabajo no se corresponden con el esfuerzo rechazado o no le permiten satisfacer sus necesidades.
- **Motivación.** Si un motivo es una variable que da lugar a una determinada conducta, esto es, un impulso a la acción y motivación, es un conjunto de motivos, y es claro que esta se podría definir como el conjunto de variables que dan lugar a una conducta determinada.
- **Expectativas.** Se corresponden con las esperanzas que la persona tiene de lograr lo que desea (o evitar una situación indeseada) en función de la conducta que lleve a cabo.
- **Valencia.** Valor que tiene una recompensa para la persona.
- **Recompensas.** Se refiere a lo que la persona recibe de la organización a cambio de su esfuerzo. Pueden ser de dos tipos:
  1. **Positivas**, esto es, aquellas que se utilizan para premiar el comportamiento de los trabajadores.
  2. **Negativas**, es decir, aquellas que se emplean para castigar el comportamiento de los trabajadores.

Veamos cómo se relacionan entre sí estos conceptos.

Las personas tendrán un conjunto de **necesidades básicas**, que en su mayor parte son más **innatas** y que serán las primeras que se tratarán de satisfacer. Así, una persona que lleva sin trabajar un año y encuentra dificultades para satisfacer sus necesidades básicas (las fisiológicas), aceptará cualquier trabajo que le aporte la solución a dicho problema. En este caso:

- Su expectativa será tener un salario que le permita satisfacer dichas necesidades fisiológicas.
- El salario tendrá, para él, una valencia alta.
- Las recompensas que podrían satisfacer sus necesidades de orden superior tendrán, en esos momentos, una valencia baja para él.

Ahora bien, supongamos que la persona de nuestro ejemplo es un titulado universitario que acaba de finalizar sus estudios y que tiene cubiertas sus necesidades básicas, porque sus padres le pueden seguir manteniendo. Al buscar trabajo, tratará de encontrar un empleo que le permita satisfacer otras necesidades (autonomía, logro, autoestima, etc.). Por ello, las recompensas que pueda ofrecerle la empresa, a cambio de su esfuerzo, tendrán, para él, valencias muy diferentes a las que tenían para la persona del caso anterior. Asimismo, a la hora de elegir un empleo, tratará de encontrar aquel en el que suponga que las recompensas que pueda obtener a cambio de su trabajo le permitan satisfacer sus necesidades (expectativas).

Sin embargo, no podemos olvidar en ningún momento que las necesidades superiores se activan en grado distinto en cada individuo, en función de sus experiencias personales y de los ambientes socioeconómicos, culturales y educativos en que se haya movido y se esté moviendo. Por tanto, aquí se afronta un nuevo problema: **Personas con características aptitudinales, de personalidad y de formación similares pueden tener (de hecho tendrán) activadas necesidades distintas y/o en grados diferentes.**

Por tanto, nos encontraremos con que en función de que tengan **más fuerza** las necesidades básicas o las superiores y según las necesidades superiores **activadas y la intensidad de su activación** resultará que:

1. La persona tendrá **expectativas diferentes** sobre lo que desea obtener a cambio de su trabajo.
2. Las recompensas que ofrezca la empresa a sus trabajadores tendrán **valencias distintas** para cada persona.
3. Las personas estarán **motivadas** a actuar de una forma determinada en el trabajo si tienen la expectativa de que van a conseguir, a cambio de su conducta, la recompensa que para ellos tenga una alta valencia.

Luego la motivación surgiría a partir de un sentimiento de insatisfacción combinado con una expectativa de conseguir aquellas recompensas que tienen una valencia positiva porque permitirían reducir la insatisfacción.

Ahora bien, tal y como ya hemos explicado anteriormente, una vez satisfechas las necesidades actúan de forma distinta:

1. Cuando las **necesidades básicas están insatisfechas**, la conducta del sujeto se dirigirá a conseguir aquellas recompensas que permitan satisfacerlas (valencia alta).
2. Si consigue dichas recompensas y **las necesidades básicas se satisfacen**, entonces dejarán de actuar sobre la conducta y se activarán las superiores. Si, por el contrario, las expectativas del sujeto no se cumplen y **las necesidades básicas no se satisfacen**,

aparecerán los sentimientos de insatisfacción, las quejas y la **desmotivación**, al no cumplirse las expectativas y por tanto, dejará de esforzarse y presentará conductas conflictivas (absentismo, quejas, poco esfuerzo, etc.).

3. Cuando **las necesidades superiores se han activado**, las valencias de las recompensas que la persona puede obtener a cambio de su trabajo se modifican. Por ello, dado que son estas necesidades las que determinarán la conducta de los sujetos, la motivación aparecerá cuando el trabajador considera (expectativa) que las recompensas que obtendrá le permitirán satisfacerlas.
4. Una vez que **las necesidades superiores se satisfacen**, al contrario de lo que ocurre con las básicas, no sólo no dejan de actuar sobre la conducta, sino que incrementan su nivel de activación y, como consecuencia siguen influyendo sobre el comportamiento de la persona. De esta forma se crea un bucle que continua actuando de la misma forma que hasta ahora.
5. Ahora bien, en este punto se produce una situación ligeramente diferente a lo que ocurría con las necesidades básicas. Así, **la motivación** aparecerá cuando las expectativas de la persona se van cumpliendo y se van alcanzando los sucesivos objetivos a que dan lugar los incrementos de los niveles de activación de las necesidades superiores. En este caso, por tanto **la satisfacción llevan a la motivación**.

Resumiendo todo lo explicado, nos encontramos con que, aparentemente:

- La satisfacción de las necesidades básicas lleva a la «saciedad»; esto es a su desaparición como fuerzas impulsoras de la conducta. Por tanto sólo actuarán como motivadoras cuando están insatisfechas y el sujeto tiene expectativas de que su comportamiento le llevará a obtener las recompensas que permitan satisfacerlas.
- Las necesidades superiores incrementarán su actuación como motivadoras a medida que el sujeto va satisfaciéndolas.

A partir de lo expuesto, una pregunta que seguramente a muchos de nosotros nos surgiría es: ¿Cuál debería ser el comportamiento del líder o responsable del equipo de trabajo para motivar?

A continuación exponemos el esquema director de los comportamientos del mando para motivar a sus colaboradores.

<b>ESQUEMA DIRECTOR DE LOS COMPORTAMIENTOS DEL MANDO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir con claridad los objetivos oportunos de la unidad.</li> <li>2. Verificar que los colaboradores perciben que los objetivos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivadores</li> <li>• Alcanzables</li> <li>• Divisibles</li> <li>• Relevantes</li> <li>• Específicos</li> </ul> </li> </ol>

3. Hacer participar a los colaboradores en cómo pueden contribuir a la consecución de los objetivos de la unidad.
4. Indagar qué recompensas serán satisfactorias para cada uno y las posibilidades de disponer de ellas.
5. Acordar con los colaboradores los niveles de rendimiento requeridos.
6. Proporcionar la ayuda necesaria (formación, apoyo personal, recursos adicionales).
7. Hacer el seguimiento de los procesos de trabajo.
8. Crear sistemas simples de medida (tiempo, cantidad, costes...).
9. Prever incentivos frecuentes de escasa cuantía.
10. Reforzar los éxitos utilizando las recompensas valoradas por cada uno.