

# TEMA 8

## MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

### TEORÍAS CLÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.

- Adicional -

#### Teorías clásicas de la motivación o teorías de las necesidades. (0,5)

- Los primeros desarrollos teóricos sobre motivación la consideraban como la satisfacción de ciertos desequilibrios físicos o psicológicos, y por tanto hablar de motivación era hablar de reestablecimiento de necesidades no cubiertas. Las teorías basadas en la satisfacción de necesidades en el ámbito laboral son numerosas, siendo la Teoría de Maslow la más conocida. Este autor propuso una jerarquía de cinco necesidades: impulsos biológicos o fisiológicos; vivir en un entorno estable; afiliación; autoestima; y autorrealización personal.
- Siguiendo el modelo de Maslow, McGregor sintetiza la jerarquía de necesidades en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. Para este autor, la organización debe perseguir no sólo la satisfacción de sus propias metas (teoría X) sino también la creación de oportunidades para el crecimiento personal de sus empleados (teoría Y).
- McLelland también identifica tres tipos de necesidades relevantes para la conducta laboral: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

#### Teoría de la evaluación cognitiva. (0,5)

- La teoría de la evaluación cognitiva de Deci y Ryan defiende que los refuerzos externos tienen influencia en la motivación intrínseca a través de su capacidad para satisfacer o frustrar determinadas necesidades. Las necesidades que pueden verse influidas por los refuerzos externos son la necesidad de competencia y la necesidad de autodeterminación.
- La motivación se basa en los sentimientos de competencia y autodeterminación que tiene el individuo sobre su propia conducta, de forma que la utilización de recompensas externas podría desestabilizarle llevándole a la desmotivación.

#### Teorías del control de la motivación. (1,5)

- Existen dos modelos distintos que describen los procesos por los que las personas recogen e interpretan los estímulos del ambiente y realizan conductas para controlarlos:
  - El **modelo de control cinético** defiende que los individuos regulan su comportamiento realizando comparaciones entre su conducta y el objeto que desean lograr. Si en ese proceso de comparación no se detecta ningún desajuste importante, se mantiene la conducta y se continua la acción (feed-back positivo); si se perciben discrepancias (feed-back negativo), se crea una fuerza motivadora autocorrectora que empuja al individuo a realizar cambios cognitivos y conductuales para mejorar esa situación.
  - El **modelo de control racional** reconoce que aun existiendo ciertas discrepancias entre objetivo y la conducta, no siempre esto implica un proceso de autocorrección, sino que en ocasiones los individuos son capaces de tolerar ciertas discrepancias, e incluso algunas se buscan explícitamente. No siempre los objetivos están jerarquizados, ya que la elección puede venir dada por la percepción de habilidad y el rendimiento personal.

## PROPUESTAS ACTUALES SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL: TEORÍA DE LA EQUIDAD Y TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.

---

Explicar la teoría de la equidad (Adams, 1963, 1965) y las formas de reducir la tensión generada por la inequidad. (1,25)

- La **teoría de la equidad** de Adams señala la importancia de la percepción de justicia como elemento motivador. Para A., los trabajadores perciben su participación en las organizaciones como el resultado de un proceso de intercambio en el que se aportan una serie de inputs a la organización, como la experiencia, conocimientos, esfuerzo, etc., y la organización a su vez devuelve una serie de outcomes como el salario, reconocimiento, prestigio social, etc.
- El elemento central de esta teoría destaca que los individuos están altamente interesados en conseguir interacciones equilibradas entre lo que dan y lo que reciben. Pero añade un elemento de comparación social, ya que la ratio que se genera entre las aportaciones y los logros se compara a su vez con la de otros miembros de la organización que se encuentran en la misma situación u otra similar.
- Cuando se percibe injusticia, se produce una tensión aversiva, que está en proporción a su magnitud y lleva a los individuos a intentar corregirla. Para Adams, existen cinco tipos de reacciones distintas para reducir la tensión:
  - Modificar las contribuciones o compensaciones propias.
  - Influir en la otra parte para que cambie sus compensaciones o contribuciones.
  - Cambiar la referencia de la comparación social.
  - Distorsionar la percepción con el fin de reducir o eliminar las desigualdades existentes.
  - Suprimir las relaciones de intercambio abandonando la situación.

Explicar la importancia de los objetivos y cómo deben ser estos para fomentar la motivación. Citar los estudios de Mento y col., (1987) y de Wright (1990). Explicar las variables que pueden modular la relación entre metas y rendimiento. Citar los estudios de Donovan y Rradosevich (1998), el de Klein y col. (1999) y el de Wood y col. (1987). (1,25)

- La teoría del establecimiento de objetivos se centra en el impacto de los objetivos en la ejecución de la tarea. De cara a comprender la fuerza la fuerza motivacional de los objetivos se han identificado dos factores relevantes: su especificidad y su grado de dificultad. Para que unos objetivos resulten motivadores, es necesario que se detallan de forma adecuada y además que posean cierto grado de dificultad.
- Dos estudios meta-analíticos (Mento y cols. y Wright) muestran relaciones positivas y elevadas entre dificultad y rendimiento de .58 y .55 respectivamente. Estas relaciones se mantienen si el rendimiento es individual, grupal u organizacional. Sin embargo, la teoría reconoce que existen distintas variables que moderan la relación entre los objetivos y el rendimiento, por ejemplo el nivel de habilidad requerido para realizar una tarea, el feedback recibido, la dedicación al objetivo o el grado de autoeficacia personal.
- En cuanto al efecto de la implicación de los objetivos sobre el rendimiento, en un metaanálisis realizado por Donovan y Rradosevich se encontró que la relación era baja. En otro meta-análisis posterior (Klein y cols.) se puso de manifiesto un fuerte efecto moderador de la implicación con las metas, en la relación entre dificultad y rendimiento, siendo el efecto de la implicación más fuerte para las metas difíciles que para las fáciles. El meta-análisis de Word y cols. muestra cómo las tareas complejas también moderan el impacto de los objetivos en el rendimiento, de tal forma que el impacto de los objetivos específicos y difíciles en el rendimiento se reduce, a medida que aumenta la complejidad de la tarea.

## TEORÍAS SITUACIONALES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.

---

Explicar la teoría de los dos factores de Herzberg y las principales críticas. (1,25)

- La **teoría de los dos factores** o también llamada teoría de la motivación/higiene o Teoría dual, fue propuesta por Herzberg. Este autor comprobó la existencia de dos grandes grupos de factores:
  - Relacionados con el contenido del trabajo: explican la satisfacción laboral. Estos factores son el logro, el reconocimiento, la posibilidad de ascensos o la responsabilidad.
  - Relacionados con el contexto del trabajo: explican la insatisfacción. Se encuentran aspectos como el clima y la cultura organizacional, la supervisión, el salario, o las condiciones laborables.
- H. propuso que el trabajador se sentirá satisfecho cuando su trabajo le posibilite la obtención de factores de contenido. Sin embargo, los factores del contexto causan insatisfacción si no se dan, pero si se dan no provocan satisfacción, por eso se les denominó factores higiénicos frente a los del contenido o motivadores, que sí generan satisfacción.
- Con relación a **las críticas** a esta teoría, dos son los puntos que mayores comentarios han recibido. El primero es de carácter metodológico ya que, en las entrevistas que dieron lugar a la teoría, no se tuvo en cuenta la tendencia de las personas a realizar atribuciones internas de los logros personales y externas de los fracasos. La segunda crítica, se centra en que la investigación no ha logrado replicar la teoría.

Explicar el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976) y su ampliación en 1980. Citar el trabajo de Fried y Ferris (1987), el meta-análisis de Frye (1996) y el de Loher y col. (1989) y las principales críticas al modelo. (1,25)

- Según este modelo, para que un trabajo sea satisfactorio hay que considerar tanto las características del puesto de trabajo como los estados psicológicos críticos de los empleados.
- Entre las características del puesto destacan cinco variables: variedad, identidad, significado, autonomía y feedback. Las tres primeras producen en el empleado un sentimiento de que ha realizado un trabajo significativo. La autonomía induce sentimientos de responsabilidad sobre los resultados del trabajo, y el feedback permite conocer el grado de consecución de los resultados esperados. Los tres estados psicológicos (significado del trabajo, responsabilidad sobre el trabajo y conocimiento de los resultados del trabajo), considerados críticos, explican la motivación interna, la satisfacción laboral y la eficacia en el trabajo.
- Fried y Ferris encuentran correlaciones medias entre las características del puesto y la satisfacción que oscilan entre .20 para la identidad y .34 para la autonomía. Un meta-análisis más actual eleva la correlación a .50 (Frye). Por su parte, Oler y cols. encuentra también apoyo a la participación de la necesidad de crecimiento en el modelo de forma que los estudios ofrecen correlaciones más altas entre la satisfacción y las características del puesto, cuando la persona puntúa más alto en la necesidad de crecimiento.
- **Las críticas** al modelo se han centrado, por una parte, en que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo con medidas de autoinforme, lo que metodológicamente le resta validez. Por otra parte, desde un punto de vista teórico, se ha señalado que las relaciones entre las características del trabajo y la satisfacción son bidireccionales y no causales como asume el modelo. Por último, se ha encontrado que su capacidad predictiva mejora si las características se suman, en lugar de multiplicarse.