



1. INTRODUCCIÓN

También reciben el nombre de motivos sociales. Se caracterizan por no tener una base biológica clara y por ser aprendidos. Son propios del ser humano.

Pinillos ubica los motivos secundarios **por encima** de los primarios ya que su autonomía les permite actuar a voluntad sobre los motivos primarios más básicos. (Imaginemos a una persona en huelga de hambre por un ideal)

Perspectiva cognitivista: 2 enfoques fundamentales:

1. Formulación clásica basada en la reducción del impulso. Explica los motivos secundarios como consecuencia de un impulso que se genera ante una necesidad. Las necesidades surgen desde el interior del propio sujeto.
2. Formulación más moderna (Locke) basada en metas que movilizan al sujeto hacia la acción. Las metas surgen del interior del propio sujeto.

2. EVOLUCIÓN EN EL ESTUDIO DE LOS MOTIVOS SECUNDARIOS

Teorías centradas en las necesidades

“Las necesidades son fuerzas dinámicas que incitan comportamientos cuyo fin es la satisfacción de esas necesidades.”

El enfoque de la reducción del impulso (formulación clásica) lo explica de la siguiente manera:

- Todas las personas presentan ciertas **necesidades**
- Con el tiempo esas necesidades se transforman en **deseos**
- Si los deseos se mantienen mucho tiempo sin ser satisfechos se generan **tensiones**
- La tensión provocará alguna **acción** encaminada a **satisfacer** la necesidad.
- La satisfacción nos devuelve el **equilibrio**.

Un autor importante en las teorías motivacionales es Henry Murray:

Henry Murray: “La necesidad es un constructo que representa una fuerza en el cerebro que organiza las sensaciones, la percepción, el pensamiento, las tendencias y las acciones, para mantener al organismo en un estado más apetecible”.

Teoría de las necesidades de Maslow

(mirar la cara de felicidad de este hombre en la pág 295)

- Su teoría se basa en una jerarquía de necesidades que afectan a todos los sujetos y que organizó piramidalmente. Según Maslow existe un orden de prioridad en las necesidades, de tal forma que sólo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide cuando los inferiores han sido satisfechos. **Ahora vamos a ver cada uno de esos niveles empezando por el nivel inferior:**



Necesidades fisiológicas: Constituyen la primera prioridad del sujeto, son innatas y heredadas y están relacionadas con la supervivencia. (comida, bebida, dormir, sexo)

Necesidad de seguridad: Sentirse seguro y protegido frente a situaciones de peligro físico y/o psicológico.

Necesidad de afiliación: Tiene que ver con el desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social.

Necesidad de estima o reconocimiento: Necesidad de todo ser humano por sentirse valorado por sí mismo y por los otros.

Necesidad de autorrealización: Es el ideal al que todo ser humano desea llegar. Persigue como objetivo desarrollar hasta el culmen todo el potencial y talento que se tenga disponible y progresar en la vida al máximo.

- El enfoque de Maslow ha sido muy importante en los sistemas educativos y en los departamento de Recursos Humanos.
- Muchas personas han criticado esta teoría diciendo que no todas las personas tienen las mismas necesidades y la poca flexibilidad de sus escalones.

Teoría de los dos factores de Herzberg

El ser humano tiene un doble sistema de necesidades:

- Necesidad de evitar las situaciones de insatisfacción (factores higiénicos o extrínsecos) El sueldo de un trabajador es un factor higiénico para evitar la insatisfacción que supondría trabajar sin cobrar. Los factores higiénicos no están bajo el control del sujeto y son preventivos, es decir, evitan la insatisfacción pero de por sí no provocan satisfacción.
- Necesidad de crecer emocional e intelectualmente (factores de motivación o intrínsecos). Se trata de la satisfacción en el cargo, responsabilidad, reconocimiento, etc. Sí que están bajo el control del sujeto.

Teoría ERC de Alderfer

(ERC) = Existencia, Relación, Crecimiento.

Se trata de 3 necesidades que están relacionadas con las que hemos visto antes de Maslow.

- Necesidad de existencia (fisiológicas y seguridad en Maslow)
- Necesidad de relación (afiliación y estima o reconocimiento en Maslow)
- Necesidad de crecimiento (autorrealización en Maslow)

Puntos en los que se diferencia de Maslow:

- No es necesario satisfacer en primer lugar las necesidades inferiores para satisfacer el resto.
- La importancia de cada necesidad varía en la persona
- Factores de tipo familiar, ambiental o cultural pueden variar el orden de las necesidades.



Teoría de la motivación humana de McClelland

También conocida como la teoría de las 3 necesidades:

La motivación de un sujeto se debe a la búsqueda de 3 necesidades dominantes:

Necesidad de logro: Hace referencia al deseo de éxito que tiene el sujeto en relación con una norma de excelencia.

Necesidad de afiliación: Es el grado en que una persona necesita establecer relaciones interpersonales amistosas y ser aceptado por los demás.

Necesidad de poder: Se manifiesta por el deseo de control e influencia sobre las conductas o pensamientos de los demás y por el deseo de producir impacto en las personas de alrededor.

Teorías centradas en las metas

Los motivos secundarios son entendidos como metas o motivos intrínsecos que movilizan al sujeto hacia su consecución.

Teoría del establecimiento de metas de Locke

El establecimiento de objetivos y metas ejerce un efecto positivo en la motivación y desempeño de las tareas, aumentando el nivel de ejecución. Hay varios aspectos a tener en cuenta:

- Cuanto más específicas sean las metas, más eficaces serán para motivar.
- Cuando el propio sujeto decide la meta, es más efectiva que cuando la deciden otros.
- Las metas difíciles producen mayor rendimiento.
- El feedback informativo sobre los logros que se van consiguiendo hasta llegar a la meta, ha demostrado influir positivamente en la motivación de los sujetos.

Modelo integrador

Modelo jerárquico de motivación de logro de Elliot

Pretende integrar en un solo modelo las teorías centradas en necesidades y las centradas en metas.

Al intentar conseguir una meta hay que tener en cuenta la combinación de dos aspectos:

- La atracción del éxito
- El miedo al fracaso

Se establecen 4 tipos de metas que surgen de la combinación de dos dimensiones, cada una de ellas con dos niveles (pág 303)

A – VALENCIA : Se refiere a la atracción o rechazo que evoca una determinada meta y presenta dos niveles:

- Aproximación: Sujetos motivados en la búsqueda de un resultado positivo
- Evitación: Sujetos motivados a la evitación de un resultado negativo



B - FINALIDAD DE OBJETIVOS: Se refiere a los objetivos que se persigue al intentar conseguir una meta. También presenta dos niveles:

- Dominio: El objetivo es mejorar sus capacidades y perfeccionar sus habilidades y destrezas.
- Rendimiento: El objetivo es mejorar el rendimiento.

Si cruzamos los 4 subniveles tenemos 4 tipologías distintas de personas:

1. **Aproximación – rendimiento**: Buscan tener una buena ejecución comparándose con otros.
2. **Aproximación – dominio**: Buscan tener una buena ejecución comparándose con ellos mismos
3. **Evitación – Rendimiento**: Evitan tener una ejecución deficiente comparándose con otros
4. **Evitación – Dominio**: Evitan tener una ejecución deficiente comparándose consigo mismo.

3. MOTIVACIÓN DE LOGRO

(Murray 1938): Desarrollo del Test de Apercepción Temática

Más tarde el motivo de logro fue desarrollado por *McClelland* (1989) que quería demostrar que la motivación de logro podía tener características similares al motivo primario de hambre.

“La motivación de logro es la tendencia del sujeto a buscar éxito en situaciones desafiantes que supongan un reto, es decir, que impliquen demostrar capacidad y que permitan evaluar el desempeño del sujeto”.

Heckhausen llegó a la conclusión de que la motivación de logro aparece a los sobre los 3 años y medio. Otros autores pensaban que ocurría antes.

Winterbottom interpretaba que existe una relación directa entre el estilo educativo practicado por los padres y el desarrollo de la motivación de logro. Para el desarrollo del motivo de logro en el niño es necesario un ambiente que induzca seguridad y que fomente autonomía, responsabilidad y compromiso.

Otras posturas en las últimas décadas...

- La motivación de logro se debe a raíces cognitivas y raíces de aprendizaje.

Patrón de comportamiento de las personas con motivo de logro elevado

- Buscan el triunfo activamente y evitan la rutina
- Su prioridad es conseguir desafíos venciendo obstáculos, luchando por alcanzar el logro personal. Persiguen el éxito confiando en su esfuerzo, no en la suerte.
- Asumen riesgos con bastante facilidad pero siempre teniendo en cuenta sus capacidades reales y calculando las consecuencias.
- Suelen tener preferencia por las tareas en las que pueden obtener un feedback sobre su desempeño.



Teoría de la motivación de logro de Atkinson

Atkinson introdujo un modelo matemático formado por lo siguiente:

- **Motivación de éxito (M_e)** es la necesidad del sujeto por conseguir el éxito.
- **Expectativa o probabilidad de éxito (P_e)** se refiere a la estimación que el sujeto realiza de su probabilidad de éxito al ejecutar una tarea o perseguir una meta.
- **Valor incentivo del éxito (I_e)** se refiere al valor que el sujeto atribuye a la consecución de la meta.
- **T_e = Tendencia a realizar conductas orientadas al éxito**

$$T_e = M_e \cdot P_e \cdot I_e$$

De esta fórmula extraemos lo siguiente: El valor que se le otorga al éxito es directamente proporcional a la dificultad para conseguirlo e inversamente proporcional a la probabilidad de alcanzarlo. Valoraré algo más cuanto más me cueste conseguirlo y lo valoraré menos cuando mayor sea la probabilidad de obtenerlo.

Además, las conductas tendentes al logro no sólo están dirigidas por la tendencia al éxito, sino también por la tendencia a evitar el fracaso (T_f).

Existen 3 variables relacionadas con la tendencia a evitar el fracaso:

- **M_f – Motivación de evitación del fracaso:** Es la necesidad del sujeto por evitar el fracaso.
- **P_f – Expectativa o probabilidad de fracaso:** Se refiere a la estimación que realiza el sujeto sobre la probabilidad de fracasar al intentar conseguir una meta concreta.
- **I_f – Incentivo del fracaso:** Se refiere al valor que el sujeto atribuye a fracasar en una tarea o meta.

$$T_f = M_f \cdot P_f \cdot I_f$$

Y ahora agrupamos estas 2 fórmulas en 1 sólo:

TL = Tendencia de Logro

$$T_L = T_E + T_F$$

En todas las personas encontramos M_e y M_f . Las personas más orientadas a evitar fracasos que a conseguir éxitos (M_f mayor que M_e) son más cautas al elegir sus metas. Por el contrario, los que están más orientados hacia la consecución de éxitos que el miedo al fracaso (M_f menor que M_e) se van a plantear más desafíos y retos.

4. MOTIVACIÓN DE PODER

Winter (1973): “Se trata de la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo y el mundo en general”.

McClelland distingue dos formas de expresar la motivación de poder:



Poder personal: Su objetivo es ejercer la dominación sobre los demás

Poder social: Su objetivo es contribuir al beneficio o bienestar de los demás

Hay que distinguir la motivación de logro con la motivación de poder: Como ejemplo tenemos a un político que sale en los medios de comunicación como responsable de haber construido una escuela en un barrio humilde (motivación de poder) . Si además tiene motivación de logro, este político no descansará hasta comprobar que dicha escuela funciona.

Patrón de comportamiento de las personas con motivo de poder elevado

- Tienen a participar activamente en todas las situaciones de grupo, intentando dominar y controlar los comportamientos de los otros.
- Suelen ejercer profesiones influyentes en las que tienen la capacidad de controlar de una u otra forma las conductas de otras personas.
- Suelen elegir deportes competitivos.
- Suelen tener posesiones que representan símbolos de status, poder o prestigio.
- Recuerdan más experiencias de impacto emocional que el resto de las personas.
- Parecen recordar más hechos relacionados con temática de poder que hechos de contenido neutro.
- Mayor tendencia a la agresividad
- Suelen elegir como amigos o compañeros a personas dependientes y poco populares.

4. MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN

Se trata de la necesidad de establecer, mantener o recuperar una relación afectiva positiva con otra persona o personas, no como un medio para conseguir un fin, sino como un fin en sí mismo.

Se asocia el motivo de afiliación a conductas defensivas de miedo al rechazo e inseguridad y este modo de entender el motivo de afiliación no tiene en cuenta los aspectos positivos de este motivo, como es la satisfacción por relacionarse con otras personas de forma positiva sin que esta situación se vea ensombrecida por aspectos negativos, como por ejemplo el miedo al fracaso o al rechazo.

Por esta razón McAdams creó un enfoque diferente: **el motivo de intimidad**, en el cual se produce también la interacción social pero dentro de un ámbito más privado.

Básicamente y a modo de resumen, ambos motivos (afiliación e intimidad) persiguen establecer relaciones interpersonales. La diferencia estriba en que el motivo de afiliación busca en muchas ocasiones un deseo de no estar sólo mientras que el motivo de intimidad representa un deseo de mantener relaciones íntimas de comunicación y contacto sin que interfieran miedos de ningún tipo.

Patrón de comportamiento de las personas con motivo de afiliación elevado

- Sus relaciones suelen ser más cálidas y afectivas
- Necesitan cariño y afecto continuo para sentirse especiales
- Miedo al rechazo social y buscan la aceptación de su grupo
- Tendencia a evitar situaciones conflictivas en todo momento



- Prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas. En cooperación aumentan el rendimiento (facilitación social del rendimiento)
- No suelen obtener grandes triunfos en puestos ejecutivos que requieran cierta capacidad de mando.