

existencia, relación y teoría del crecimiento (teoría ERG) – existence, relatedness, and growth theory (ERG theory)

Authored by
memjavad

February 17, 2026

RECOMMENDED CITATION

memjavad (2026). *existencia, relación y teoría del crecimiento (teoría ERG) – existence, relatedness, and growth theory (ERG theory)*. Spanish Psychological Databases. Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=9108>

Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento (Teoría ERG)

Primary Disciplinary Field(s): Psicología Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional.

Proponents: [Clayton P. Alderfer](#).

1. Introducción y Contexto Disciplinar

La **Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento**, ampliamente reconocida por sus siglas en inglés como **Teoría ERG** (Existence, Relatedness, and Growth), constituye uno de los marcos teóricos más influyentes en el estudio de la motivación humana dentro del ámbito laboral y psicológico. Propuesta por el psicólogo estadounidense **Clayton Alderfer** en un artículo seminal publicado en 1969 titulado "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", esta teoría surge como una revisión crítica y una extensión empírica de la famosa jerarquía de necesidades de [Abraham Maslow](#). A diferencia del modelo rígido de Maslow, Alderfer buscó proporcionar un esquema que se ajustara mejor a la realidad observada en las investigaciones empíricas sobre el comportamiento organizacional.

En el contexto de la **psicología industrial y organizacional**, la Teoría ERG se clasifica como una teoría de contenido, lo que significa que se centra en identificar qué es lo que motiva a las personas, es decir, qué necesidades específicas buscan satisfacer los individuos. La relevancia de este modelo radica en su capacidad para simplificar las categorías de necesidades humanas y, al mismo tiempo, introducir una dinámica de movimiento entre ellas mucho más compleja y realista que la progresión lineal ascendente propuesta por sus predecesores. Su aplicación ha sido fundamental para que los gerentes y líderes comprendan que la motivación no es un proceso estático, sino un flujo continuo influenciado por la satisfacción y la frustración.

El impacto disciplinar de la Teoría ERG se extiende más allá de la simple categorización de necesidades. Ha servido como base para el diseño de sistemas de recompensas, la estructuración de puestos de trabajo y el desarrollo de estrategias de retención de talento. Al reconocer que los individuos pueden estar motivados por múltiples niveles de necesidades simultáneamente, la teoría proporciona una herramienta analítica robusta para diagnosticar problemas de moral y productividad en entornos corporativos diversos, adaptándose a las variaciones individuales y culturales que a menudo desafían los modelos universales más rígidos.

2. Desarrollo Histórico y Evolución de la Teoría

El desarrollo de la **Teoría ERG** se sitúa en un periodo de transición dentro de la psicología humanista y el conductismo organizacional. A mediados del siglo XX, la jerarquía de Maslow dominaba el pensamiento administrativo, pero empezaba a enfrentar críticas debido a la falta de

evidencia empírica que respaldara su estructura jerárquica estricta. Clayton Alderfer, al realizar investigaciones en diversos entornos industriales, observó que los trabajadores no siempre seguían un camino lineal desde las necesidades fisiológicas hacia la autorrealización. En muchos casos, las personas mostraban deseos de crecimiento personal incluso cuando sus necesidades sociales o de seguridad no estaban completamente cubiertas.

Alderfer comenzó su trabajo tratando de validar las cinco categorías de Maslow mediante métodos estadísticos y observación directa. Sin embargo, sus hallazgos sugirieron que las categorías de Maslow se solapaban de manera significativa. Para resolver esta ambigüedad, Alderfer colapsó los cinco niveles originales en tres categorías más amplias y consistentes: **Existencia, Relación y Crecimiento**. Esta reestructuración no fue meramente semántica; representó un cambio de paradigma hacia un enfoque más flexible que permitía la coexistencia de diferentes impulsos motivacionales en un mismo momento temporal.

A lo largo de las décadas de 1970 y 1980, la **Teoría ERG** fue sometida a diversas pruebas en diferentes contextos culturales y organizacionales. A diferencia de otros modelos contemporáneos, como la teoría de los dos factores de Herzberg, la propuesta de Alderfer ofrecía una explicación más satisfactoria para el fenómeno de la regresión. La evolución de la teoría llevó a la conclusión de que el orden de importancia de estas necesidades puede variar no solo entre individuos, sino también dentro de un mismo individuo dependiendo de la etapa de su vida o de las circunstancias del entorno laboral, consolidándose como una de las teorías de la motivación más resilientes y respetadas académicamente.

3. Principios Fundamentales de la Teoría ERG

El principio fundamental que distingue a la **Teoría ERG** es su flexibilidad operativa. A diferencia de la jerarquía de Maslow, que postula que una necesidad de nivel inferior debe estar sustancialmente satisfecha antes de que una de nivel superior se convierta en un motivador, el modelo de Alderfer sostiene que múltiples necesidades pueden operar como motivadores al mismo tiempo. Este concepto de **simultaneidad** permite una comprensión más holística del ser humano, reconociendo que un empleado puede buscar un salario justo (existencia) mientras intenta construir relaciones sólidas con sus colegas (relación) y busca aprender nuevas habilidades (crecimiento) de manera concurrente.

Otro principio crucial es la **dimensión de frustración-regresión**. Alderfer propuso que cuando un individuo se ve frustrado en el intento de satisfacer una necesidad de orden superior, es probable que regrese con mayor intensidad a una necesidad de orden inferior que ya está parcialmente satisfecha. Por ejemplo, si un trabajador siente que sus oportunidades de crecimiento profesional están bloqueadas por la estructura organizacional, es muy probable que redirija su energía hacia la búsqueda de mayores beneficios económicos o una mejor relación con sus compañeros para

compensar esa falta de progreso personal.

Finalmente, la teoría establece que la importancia de cada categoría de necesidades es subjetiva y varía según la cultura y la personalidad. Mientras que en algunas culturas colectivistas las necesidades de **Relación** pueden tener un peso predominante sobre las de **Crecimiento** individual, en entornos altamente competitivos la jerarquía percibida podría invertirse. Esta adaptabilidad hace que la Teoría ERG sea particularmente útil en la gestión global de recursos humanos, donde los motivadores universales a menudo fallan al no considerar las diferencias contextuales de los empleados.

4. Key Concepts and Components

Existencia (Existence): Este grupo de necesidades se refiere a los requisitos materiales básicos para la supervivencia humana. Incluye lo que Maslow denominó necesidades fisiológicas (como hambre, sed y refugio) y necesidades de seguridad (como empleo estable, seguro médico y protección física). En el ámbito laboral, se traduce en salarios competitivos, condiciones de trabajo seguras y beneficios tangibles que garantizan el bienestar físico del empleado.

Relación (Relatedness): Esta categoría abarca el deseo de los seres humanos de mantener vínculos interpersonales significativos. Implica la interacción con otros, el intercambio de sentimientos e ideas, y el sentido de pertenencia a un grupo. Se correlaciona con las necesidades sociales de Maslow y el componente externo de la necesidad de estima. La satisfacción de estas necesidades depende de la retroalimentación y la aceptación de figuras de autoridad, colegas y subordinados.

Crecimiento (Growth): Representa el deseo intrínseco de desarrollo personal y autorrealización. Incluye la necesidad de ser creativo, productivo y de alcanzar el máximo potencial individual a través del dominio de nuevas competencias y la superación de desafíos complejos. Se alinea con la necesidad de autorrealización de Maslow y el componente interno de la estima (autoestima y logro). A diferencia de las otras dos categorías, el crecimiento se alimenta de su propia satisfacción; cuanto más crece una persona, más desea seguir creciendo.

Principio de Frustración-Regresión: Es el mecanismo psicológico mediante el cual un individuo, al no poder alcanzar metas de niveles superiores (como el crecimiento), intensifica su esfuerzo en niveles inferiores (como la relación o la existencia). Este concepto es vital para entender comportamientos como la excesiva demanda de aumentos salariales en entornos donde no hay posibilidades de ascenso o reconocimiento.

Variabilidad Individual: A diferencia de otros modelos, la Teoría ERG reconoce que el orden de las necesidades puede cambiar según la persona. Para algunos, la relación es más importante que el crecimiento, mientras que para otros, el crecimiento es la prioridad absoluta independientemente de sus vínculos sociales.

5. Dinámica de Frustración-Regresión y Satisfacción-Progresión

La dinámica operativa de la **Teoría ERG** se explica a través de dos procesos complementarios: la progresión por satisfacción y la regresión por frustración. La **progresión por satisfacción** es similar a la lógica de Maslow; a medida que un individuo satisface sus necesidades de existencia, comienza a dedicar más energía a las necesidades de relación, y una vez que estas están cubiertas, se enfoca en el crecimiento personal. Sin embargo, Alderfer enfatiza que este movimiento no es un requisito previo estricto, sino una tendencia general de desarrollo humano que puede ocurrir de forma paralela.

El aporte más innovador es, sin duda, la **regresión por frustración**. Este concepto sugiere que la incapacidad de satisfacer una necesidad superior no solo detiene el progreso, sino que provoca un retroceso psicológico. Este retroceso actúa como un mecanismo de defensa o compensación. En términos prácticos, un empleado que no encuentra sentido en su trabajo (falta de crecimiento) puede volverse extremadamente sociable y centrarse exclusivamente en las interacciones con sus compañeros (relación), o puede empezar a exigir beneficios materiales desproporcionados (existencia) como una forma de llenar el vacío dejado por la falta de autorrealización.

Comprender esta dualidad es esencial para la gestión del talento. Si una organización solo se enfoca en la progresión, podría ignorar las señales de frustración de sus empleados. Un enfoque basado en la Teoría ERG sugiere que los gerentes deben monitorear no solo qué necesidades están satisfechas, sino también cuáles están siendo bloqueadas. Al identificar bloqueos en el nivel de crecimiento, la gerencia puede intervenir para facilitar nuevas oportunidades antes de que el empleado regrese a una etapa de insatisfacción crónica o demandas excesivas en los niveles de existencia o relación.

6. Diferencias Comparativas con la Jerarquía de Maslow

Aunque la **Teoría ERG** tiene sus raíces en el trabajo de Maslow, existen diferencias estructurales y conceptuales que la hacen más aplicable al entorno empresarial moderno. La primera diferencia fundamental es el número de niveles. Mientras que Maslow propone cinco niveles (fisiología, seguridad, afiliación, estima y autorrealización), Alderfer los condensa en tres (Existencia, Relación y Crecimiento). Esta simplificación reduce la redundancia, especialmente en la distinción entre las necesidades sociales y de estima, que a menudo son difíciles de separar en la práctica organizacional.

La segunda diferencia es el **orden de satisfacción**. Maslow postulaba una jerarquía rígida "ascendente", donde el individuo está "atrapado" en un nivel hasta que este se satisface. Alderfer propone un modelo flexible donde el orden puede variar. Por ejemplo, un artista puede sacrificar sus necesidades de existencia (viviendo en la pobreza) para centrarse exclusivamente en su crecimiento creativo. La Teoría ERG valida este tipo de comportamientos, mientras que la

jerarquía de Maslow los consideraría anomalías fuera de la norma teórica.

Finalmente, la inclusión del concepto de regresión marca la divergencia más profunda. Maslow nunca teorizó formalmente sobre qué sucede cuando una necesidad superior no se alcanza, más allá de la simple insatisfacción. Alderfer, al introducir la regresión, proporciona una explicación dinámica para el cambio de prioridades. Esto convierte a la Teoría ERG en un modelo menos determinista y más sensible a las fluctuaciones del entorno y la psicología individual, permitiendo una interpretación más rica de la motivación en contextos de crisis o estancamiento profesional.

7. Aplicaciones y Ejemplos en el Ámbito Organizacional

La aplicación de la **Teoría ERG** en las empresas modernas permite diseñar estrategias de motivación más sofisticadas y personalizadas. Por ejemplo, en el diseño de paquetes de compensación, las empresas que comprenden la necesidad de **Existencia** no solo ofrecen un salario base, sino también seguros de salud y planes de jubilación. Sin embargo, si la empresa nota que sus empleados están altamente motivados pero carecen de cohesión grupal, pueden implementar actividades de teambuilding para satisfacer las necesidades de **Relación**, evitando así que la frustración en este nivel afecte el rendimiento general.

En el área de desarrollo de carrera, la teoría sugiere que el estancamiento en un puesto de trabajo puede llevar a problemas de actitud si las necesidades de **Crecimiento** se ven frustradas. Un ejemplo práctico sería un programa de rotación de puestos o de mentoría. Si un empleado siente que ha alcanzado el techo en su posición actual, la organización puede ofrecerle nuevos desafíos o proyectos transversales. Esto no solo satisface su deseo de crecimiento, sino que previene la regresión hacia conductas de queja constante sobre las condiciones de existencia (como el sueldo o el horario).

Otro ejemplo se observa en la gestión de equipos remotos. En estos entornos, las necesidades de **Relación** suelen verse comprometidas debido a la falta de interacción física. Una organización que aplique la Teoría ERG buscará canales de comunicación informales y espacios virtuales de socialización para asegurar que la necesidad de vinculación esté cubierta. De lo contrario, los empleados podrían experimentar una disminución en su deseo de crecimiento o una fijación excesiva en la seguridad laboral y las políticas de control, afectando la agilidad y la innovación de la compañía.

8. Criticisms and Limitations

A pesar de su robustez y aceptación, la **Teoría ERG** no está exenta de críticas y limitaciones dentro de la literatura académica. Una de las principales críticas es que, aunque es más flexible que el modelo de Maslow, todavía se basa en una clasificación de necesidades que puede ser interpretada como limitada. Algunos teóricos argumentan que existen otras motivaciones

humanas, como el poder o el logro (propuestas por [David McClelland](#)), que no encajan perfectamente en las tres categorías de Alderfer o que merecen un análisis independiente debido a su importancia en el liderazgo.

Otra limitación reside en la dificultad de medir empíricamente el mecanismo de **frustración-regresión**. Aunque es intuitivamente lógico y se ha observado en estudios de caso, cuantificar exactamente cuándo y cómo un individuo decide "regresar" a una necesidad inferior es complejo. Las variables de personalidad, como la resiliencia o el locus de control, pueden mediar en este proceso, haciendo que la predicción del comportamiento basada únicamente en la Teoría ERG sea un desafío para los investigadores que buscan leyes universales del comportamiento.

Asimismo, algunos críticos señalan que la teoría no aborda suficientemente el impacto de las diferencias culturales en la definición de las necesidades. Lo que constituye "crecimiento" en una sociedad individualista puede diferir radicalmente de lo que se considera crecimiento en una sociedad colectivista. Aunque Alderfer reconoció que el orden de las necesidades puede variar, la teoría no proporciona un marco detallado sobre cómo la cultura moldea la estructura misma de estas necesidades, lo que limita su aplicación transcultural sin ajustes significativos previos.

9. Importancia y Legado en la Gestión Contemporánea

La importancia de la **Teoría ERG** radica en su capacidad para ofrecer un modelo de motivación que es a la vez simple y profundo. Su legado principal es la humanización de la gestión, al recordar a los líderes que los empleados no son meros buscadores de incentivos económicos, sino seres complejos con deseos de conexión social y evolución personal. Al validar la idea de que se puede trabajar en múltiples niveles de necesidades a la vez, la teoría ha fomentado culturas organizacionales más integrales que valoran el bienestar emocional tanto como el éxito financiero.

En la era actual de la **gestión del talento** y la experiencia del empleado (Employee Experience), los principios de Alderfer son más relevantes que nunca. Las empresas líderes utilizan estos conceptos para crear entornos donde la seguridad (Existencia), la cultura de colaboración (Relación) y el aprendizaje continuo (Crecimiento) se promueven simultáneamente. Este enfoque holístico es clave para atraer a las nuevas generaciones, como los millennials y la generación Z, quienes suelen priorizar el crecimiento y la relación sobre la mera existencia económica.

Finalmente, la Teoría ERG ha servido como puente entre las teorías clásicas de la motivación y los enfoques contemporáneos de la psicología positiva. Al centrarse en el potencial de crecimiento y en los mecanismos de adaptación ante la frustración, Alderfer sentó las bases para una gestión más resiliente y empática. Su trabajo sigue siendo una lectura obligatoria en las facultades de administración y psicología de todo el mundo, consolidándose como una herramienta esencial para cualquier profesional interesado en comprender las fuerzas que impulsan el esfuerzo

humano.

Further Reading

[ERG Theory - Wikipedia \(English\)](#)

[Teoría ERG - Wikipedia \(Español\)](#)

[ERG Theory Overview - ScienceDirect](#)

[An Empirical Test of a New Theory of Human Needs - Clayton Alderfer \(Original Study\)](#)

ARABPSYCHOLOGY.COM