

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/257068782>

# Modelos de la Motivación

Data · September 2013

CITATIONS

0

READS

29,242

1 author:



[Róger Méndez](#)

Universidad Nacional de Costa Rica UNA

11 PUBLICATIONS 4 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Project to consolidate a migration model of organizations: COMIMO Project [View project](#)



Modelos de Liderazgo [View project](#)



## Instituto Tecnológico de Costa Rica

### Estudio de los Modelos de la Motivación

#### Participantes:

- Dr. Stacy Adams: Modelo de la Equidad.
- Dr. Douglas McGregor: Modelo X y Y.
- Dr. Edwin Locke: Modelo de Fijación de Metas.
- Dr. Abraham Maslow: Modelo de Jerarquía de Necesidades
- Dr. Edward Deci: Modelo de Motivación Intrínseca.
- Dr. David McClelland: Modelo de las Tres Necesidades.
- Dr. Victor Vroom: Modelo de las Expectativas.
- Dr. Frederick Herzberg: Modelo de Dos Factores.
- Dr. Richard Hackman: Modelo de Características del Trabajo.
- Dr. Greg Oldham: Modelo de Características del Trabajo.
- Dr. Richard Salancik: Modelo de Procesamiento de la Información
- Dr. Albert Bandura: Modelo de la Autoeficacia
- Dr. Clayton Alderfer: Modelo E-R-C.
- Dr. Róger Méndez: Modelo de las Tres Fuerzas.

Material Elaborado por: Jorge Róger Méndez Benavides

Cartago, Costa Rica

## CONTENIDOS

1. El Modelo de Equidad de Stacy Adams .....	3
2. El Modelo “X” y “Y” de Douglas McGregor .....	5
3. El Modelo del Establecimiento de Metas [objetivos] de Edwin Locke .....	6
4. El Modelo de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow .....	8
Figura del Modelo de Maslow .....	9
5. Modelo de Motivación Intrínseca de Edward Deci.....	9
6. El Modelo de las tres Necesidades de David McClelland.....	11
7. Modelo de Expectativas de Victor Vroom.....	14
Figura del Modelo de las Expectativas.....	16
Figura del Modelo de Expectativa de Porter y Lawler III .....	19
8. Modelo de Dos Factores de Frederick Herzberg.....	21
Figura del Modelo de Dos Factores de Herzberg.....	22
9. Modelo de Características Laborales de Hackman y Oldham .....	22
Figura del Modelo de Características Laborales .....	25
10. El Modelo de Procesamiento de la Información Social de Salancik .....	25
11. Modelo de la Autoeficacia de Albert Bandura.....	29
Figura del Modelo de la Teoría de la Autoeficacia de Bandura .....	31
12. Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento [ERC] de Alderfer .....	31
Figura del Modelo E-R-C de Alderfer .....	33
Figura Comparativa de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer .....	33
13. Modelo de las Tres Fuerzas de Róger Méndez .....	35
Figura: Modelo de Motivación de las Tres Fuerzas de Róger Méndez.....	36
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	38

## 1. El Modelo de Equidad de Stacy Adams

La mayoría de los modelos motivacionales consideran al empleado como un individuo, prácticamente independiente de los demás, sin embargo, la organización es un sistema social, donde cada quien depende hasta cierto punto de los aportes de los demás (Davis y Newstrom 2003: 144). En este sentido, los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales. Lo anterior deriva en que los funcionarios se están observando mutuamente, se comparan y se juzgan recíprocamente.

El modelo de Adams se basa en este concepto de la comparación, y de ese punto parte hacia nuevas dimensiones en el entendimiento global de la motivación de los empleados. Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos [económicos, sociales, psicológicos], esto deriva en más ambigüedad en las actividades administrativas.

La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción [no siempre el valor absoluto de la recompensa] contra la de otras personas.

$$\frac{\text{Resultados Personales}}{\text{Aportaciones Personales}} = \frac{\text{Resultados Ajenos}}{\text{Aportaciones Ajenas}}$$

Entre las aportaciones se distinguen: EL esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos, (Davis y Newstrom 2003: 145)

Los funcionarios analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados-aportaciones y posteriormente lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La equidad [justicia de las recompensas] se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, en los que se incluye la edad. La teoría arroja tres posibles escenarios: 1) La equidad, 2) La recompensa excesiva, 3) Recompensa insuficiente.

Existirá equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos, esto conlleva a un comportamiento motivado en el trabajador. Si existe inequidad en las condiciones de trabajo, el funcionario experimenta una tensión que deriva en un comportamiento por reducir la inequidad, las acciones resultantes pueden ser físicas, psicológicas, internas o externas.

Ante la eventualidad de que los funcionarios sea recompensados excesivamente, la teoría de la equidad manifiesta una predicción: los empleados sentirán un oscilación en su relación con el patrón y buscarán reintegrar el esfuerzo; esto puede que tome la forma de trabajar con mayor intensidad, o bien, disminuir el valor de la recompensa recibida [en términos psicológicos e internos], o bien que intenten convencer a otros empleados de que reciban mayor recompensa externa o física, o bien, que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación externa o psicológica.

Cuando los funcionarios se sienten insuficientemente recompensados, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias: menor productividad, incremento del valor de la recompensa que se les suministran, negocian más recompensas, se buscan a alguien más para fines de comparación o terminan renunciando o robándole a la empresa.

En esta teoría existe un concepto denominado *sensibilidad a la equidad*, según el cual, las personas poseen grados de preferencia distintos por la equidad, (Davis y Newstrom 2003: 147), esto quiere decir que, algunos funcionarios prefieren recompensa excesiva, otras se ajustan al modelo de equidad tradicional y algunas más prefieren las recompensas insuficientes. La identificación de los funcionarios ubicados en estas categorías, ayudarían a que los gerentes vaticinen quiénes de sus

empleados sentirán la inequidad y lo importante que sería el efecto de su comportamiento.

## 2. El Modelo "X" y "Y" de Douglas McGregor

Este autor sostuvo que la filosofía administrativa controla a la praxis administrativa, es decir, muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores [prototipos mentales]. En esta dirección, McGregor sostiene que las políticas de recursos humanos, los diseños organizacionales, los estilos de toma de decisiones y las prácticas operativas se derivan de supuestos clave acerca del comportamiento humano, (Davis & Newstrom 2003: 36).

Los presupuestos clave pueden que sean implícitos y se pueden desprender del tipo de acciones que inician los administradores. McGregor adujo que la **teoría X** engloba un conjunto tradicional de presupuestos relacionados con las personas, entre los prejuicios aducidos se encuentran los siguientes: A la persona promedio no le agrada trabajar, en consecuencia evita el trabajo si le es posible, la persona promedio no posee un talante responsable, posee exigua ambición y busca ante todo seguridad, la mayoría de las personas deben ser objeto de dominación, control y amenazas para hacer que trabajen, los empleados son egocéntricos, indiferentes a las necesidades de la organización, resistentes al cambio; en consecuencia, la función del administrador es la coerción y control de los funcionarios.

Las gratificaciones comunes no pueden prevalecer sobre este rechazo natural hacia el trabajo, por ende, los gerentes y jefes se ven forzados, por el conjunto de supuestos mencionados, a aplicar la sujeción, las intimidaciones y la inspección. McGregor añadió que los administradores suelen negar esta perspectiva sobre los empleados; pero si se revisan sus actos históricos, se concluiría que la teoría X es habitual entre los jefes, (Davis y Newstrom 2003: 37)

Los supuestos alternos que agregó McGregor bajo el título de **teoría Y**, la cual es un conjunto de juicios más humanista y de apoyo al "management" del recurso humano, contiene lo siguiente: Que la haraganería no es propia a las personas, que sí parece serlo, es el resultado de la experiencia del administrador en

organizaciones menos progresistas. Ante la eventualidad de que los administradores brinden un ambiente adecuado, para recobrar el potencial de los funcionarios, el trabajo se vuelve tan natural para ellos, como las acciones entretenidas o el sosiego y la diversión.

De acuerdo con la teoría Y, los jefes creen que los empleados son dueños de alguna cuota de potencia para acrecentar sus capacidades, es decir, los empleados pueden aplicar la autodirección y el autocontrol, al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es suministrar un contexto laboral, en el cual, las personas se sientan libres.

En consecuencia, McGregor afirmó que los directores necesitan cambiar, a un tinglado enteramente nuevo de supuestos acerca de los sujetos, basado en las exploraciones procedentes de las ciencias del comportamiento. Los nuevos supuestos conservarán un enérgico efecto en las acciones siguientes de los administradores.

A los modelos de la teoría X y de la teoría Y también se le conocen con el nombre de paradigmas —arquetipos, prototipos— y son cuadros de referencia de posibles ilustraciones sobre el ejercicio de la realidad. Esto conlleva a que todo gerente, jefe, líder o administrador utiliza algunos supuestos acerca de las personas y lo conduce a ciertas interpretaciones, consecuencias e incluso predicciones, (Davis y Newstrom 2003: 37). El paradigma subyacente en el administrador, sin importar que se desarrollen de manera consciente o inconsciente, se convierte en una herramienta poderosa que conduce el comportamiento administrativo. Los gerentes y directores acostumbran actuar conforme a sus pensamientos [paradigmas], los mismos le sirven de guía.

### **3. El Modelo del Establecimiento de Metas [objetivos] de Edwin Locke**

Este autor suministra un enfoque en el que el concepto general de meta se adapta a la motivación en el lugar de trabajo (Landy y Conte 2005: 355). Una meta es considerada como una pujanza motivacional, en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven

mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen una meta “suave”, como por ejemplo “llevar a cabo lo permisible”.

De acuerdo con Locke y Latham (1990) citados por Kreitner y Kinicki (1997: 199) y por Landy y Conte (2005: 355), el establecimiento de objetivos [metas] envuelve cuatro mecanismos motivacionales: 1) Los objetivos **dirigen** la atención. 2) Los objetivos regulan el **esfuerzo**. 3) los objetivos aumentan la **persistencia**. 4) Los objetivos promueven las **estrategias** y planes de acción.

Las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997: 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

- 1) Las metas difíciles llevan a rendimientos más altos: la dificultad de la meta es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.
- 2) Las metas específicas difíciles pueden o no pueden originar rendimientos más altos: la concreción de la meta se relaciona con la capacidad de cuantificación de la misma.
- 3) La retroalimentación incrementa el efecto de las metas concretas y difíciles: la retroalimentación desempeña un rol importante en la vida de cada ser humano.
- 4) Las metas participativas, las metas asignadas y las metas autos establecidos tienen la misma eficacia: ¿Deben las metas ser establecidas, asignadas participativamente o ser fijadas por el propio funcionario? Algunos funcionarios desean participar en el proceso de fijación de metas, mientras otros no lo desean.
- 5) El compromiso con las metas y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de metas: El compromiso con la meta es la medida en que un sujeto se compromete personalmente al logro de un objetivo. Kreitner y Kinicki (1997: 204) aducen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento. Lo anterior quiere decir que, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más altos solamente cuando los funcionarios están comprometidos con sus objetivos, pero a la inversa, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos.

Una interpretación de este fenómeno lo suministra Landy y Conte (2005:356), afirman estos autores que el modelo de Locke hace una distinción entre la aceptación



de las metas y el compromiso con ellas. La aceptación de las metas implica que una meta es asignada. El compromiso con las metas es de mayor amplitud y puede incluir no sólo metas asignadas, sino también metas auto impuestas. Cuando los empleados tienen la libertad de ajustar las metas asignadas y aceptadas, estas metas se pueden convertir en auto establecidas, transformando lo que antes se llamó aceptación en compromiso.

#### **4. El Modelo de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow**

Maslow (1943) afirmó que en los seres humanos hay una predilección congénita a conseguir el mayor provecho posible de sus propias competencias y potencialidades, tendencia que él denominó *autorrealización*.

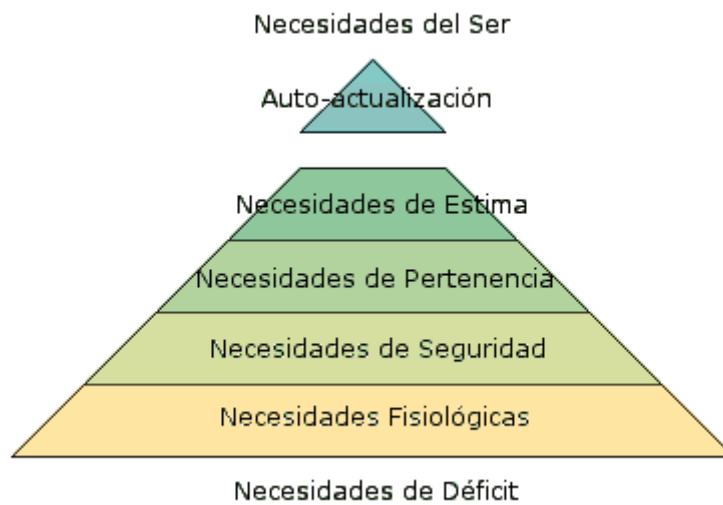
Maslow citado por kreitner y Kinicki (1997: 157) también propuso una ordenación jerárquica de los motivos, conocida como la **pirámide motivacional de Maslow**.

Para este psicólogo, la persona tiene la capacidad inherente de autorrealizarse, y este crecimiento personal gobierna y organiza todas las demás necesidades. Las necesidades humanas siguen para Maslow un orden concreto; primero están las **fisiológicas** [son las necesidades más básicas, supone tener aire, comida, agua, en cantidades suficientes para sobrevivir, como la regulación de la temperatura corporal, satisfacer el hambre, la sed y todo lo que conlleva la supervivencia del organismo], luego la necesidad de **seguridad** [consiste en la necesidad de permanecer seguro de daños físicos y psicológicos, es decir, protección], la de **afiliación** [Consiste en el deseo de amar y ser amado, contiene las necesidades de afecto y pertenencia a un grupo], la de **autoestima** [ es la necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de parte de los demás, contiene la necesidad por la confianza en uno mismo y la fuerza] y finalmente la de **autorrealización** [consiste en el afán por el cumplimiento de los deseos: llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser].

Para Maslow las necesidades situadas en estratos inferiores o niveles más bajos de la pirámide están relacionados con la supervivencia del individuo, son las primeras que aparecen y las que poseen mayor fuerza, ya que si no se satisfacen el

organismo puede morir. Esta jerarquía impone que para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Finalmente, a medida que ascendemos en la pirámide, nuestras necesidades cambian de objetivo y pasan de ser necesidades de falta o privación a ser necesidades de crecimiento o autorrealización.

Figura del Modelo de Maslow



Fuente: <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslowesp.html>

### 5. Modelo de Motivación Intrínseca de Edward Deci

Una tarea importante de los administradores es la integración exitosa de recompensas extrínsecas e intrínsecas, Davis y Newstrom (2003: 163). Sin embargo, esto presenta problemas, porque los empleados difieren en cuanto a la magnitud que desean de unas y de otras recompensas, también las diferencias en los puestos y de las condiciones de la organización, incluido el problema demostrado por Edward Deci de que, el pago de una recompensa extrínseca disminuye la satisfacción intrínseca recibida.

La teoría la motivación intrínseca, también conocida como Teoría de la Auto Determinación fue trazada por Deci, gracias a un conjunto de tempranos experimentos realizados por él, mostrando que los galardones, premios y recompensas extrínsecos (provenientes del exterior) tales como los pagos monetarios, pueden socavar la motivación intrínseca de la persona (la que surge del interior del ser humano) por premiar la actividad desarrollada.

Este hallazgo fue importante, como lo fue la primera evidencia de que, el deseo de consecuencias tales como las recompensas exteriores, pueden tener un no-intencionado resultado de decrecimiento de la motivación interior, la motivación intrínseca, esto debido a que las recompensas extrínsecas ponen límite a la sensibilidad de la auto-determinación de las personas, esto es así porque la persona siente que es controlada por las recompensas y premios.

Deci & Ryan (1985, 2000) son los expositores de la Teoría de la Auto-Determinación TAD (*Self-Determination Theory*), la cual es una macro teoría de la motivación humana concerniente con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de contextos sociales. La TAD se enfoca sobre el grado en el cual, el comportamiento humano es el resultado de la propia voluntad o de la auto-determinación, lo que significa que, las personas endosan sus acciones al más alto nivel de reflexión y comprometen sus acciones con un total sentido de la escogencia.

La TAD está basada sobre una orgánica-meta dialéctica-teoría, la cual inicia con la asunción de que la persona es un organismo activo, con tendencias innatas hacia el crecimiento y desarrollo psicológico, que se esfuerza por dirigir desafíos y para integrar sus experiencias dentro de un sentido coherente de sí mismo. Esta natural tendencia humana no funciona automáticamente, no obstante, requiere de continuo nutrientes y respaldos surgidos del ambiente social para ordenar su efectivo funcionamiento. Esto significa que, el contexto social puede hacer lo uno o lo otro, es decir, puede respaldar o bien puede impedir la tendencia natural hacia el compromiso y crecimiento psicológico. Esta es la dialéctica entre el organismo activo y el contexto social, que es la base de la predicción del comportamiento, experiencia y desarrollo de la teoría de la auto-determinación.

Dentro de la TAD, los insumos para un saludable desarrollo y funcionamiento, son especificados utilizando el concepto de las necesidades psicológicas, las cuales son innatas, universales y esenciales para la salud y el bienestar. Las necesidades psicológicamente básicas son de un aspecto natural para el ser humano, lo cual es aplicable a todas las personas o gentes, a todo género, grupo o cultura. Estas necesidades son de continuo satisfechas en las personas que funcionan bien y se

desarrollan de un modo saludable, pero, para extender esas rutas de salud y de bienestar, la gente deberá mostrar evidencia de un malestar y evidencia de un mal funcionamiento. El lado oscuro del comportamiento humano y sus experiencias son comprendidos en términos de necesidades básicas que están siendo frustradas.

La TAD es una teoría general de la motivación y de la personalidad que evolucionó desde hace tres décadas, como el establecimiento unificado de cuatro mini-teorías que comparten la teoría orgánica-meta dialéctica y el concepto de las necesidades

básicas. Cada mini-teoría fue desarrollándose para explicar un conjunto de fenómenos basados en la motivación y surgidos del laboratorio y del campo de investigación, enfocados en diferentes temas. La teoría de la evaluación cognitiva orienta los "efectos sociales del contexto sobre la motivación intrínseca". La teoría de la integración de los organismos brinda el concepto de la "internalización" especialmente con respecto al desarrollo de la motivación extrínseca. La teoría de la orientación causal, describe individuales diferencias en las tendencias de las personas hacia un comportamiento de auto-determinación y hacia la orientación del ambiente en modos o formas que respaldan su auto-determinación. La teoría de las necesidades básicas suministra el concepto de "necesidad básica" y su relación con la salud psicológica y el bienestar. Juntas, estas mini-teorías constituyen la Teoría de la Auto-Determinación.

## **6. El Modelo de las tres Necesidades de David McClelland**

David Clarence McClelland (1917-98) es principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. David McClelland lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en su libro editado en 1988 "Human Motivation": Necesidad de Logro (n,LOG), Necesidad de Poder (n,POD), Necesidad de Asociación (n, ASO).

Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores McClelland (1965). Esta mezcla de necesidades caracterizan tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

- La necesidad de LOGRO (n, LOG)

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas

y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

- La necesidad de PODER y AUTORIDAD (n, POD)

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus.

- La necesidad de ASOCIACIÓN O FILIACIÓN (n, ASO)

La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

McClelland citado por Kreitner & Kinicki (1997), afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas

exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y su estilo gerencial de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte n,ASO socava la objetividad del gerente, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.

Una fuerte n,POD producirá un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con n,POD produce que la gente se sienta atraída por el rol del líder, este tipo de gerente con n,POD sin embargo, no posee la flexibilidad requerida ni un "don de gentes". McClelland (1965) argumenta que las personas con n,LOG son los mejores líderes, aunque puede existir una tendencia a demandar mucho de su personal "staff" bajo la creencia de que dicho personal son todos como

él, altamente motivados por el logro y los altos resultados, cosa que no siempre se manifiesta en el personal staff.

McClelland (1965) estuvo fascinado por la motivación del LOGRO (n,LOG) y en su laboratorio experimental ilustró un aspecto de su teoría sobre el efecto del logro en la motivación de la gente. McClelland acertó por medio de este experimento que mucha gente no posee esta fuerte necesidad de logro en su estrategia de motivación, pero aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas.

Se les pidió a un grupo de voluntarios que lanzaran unos anillos sobre unas clavijas o estacas clavadas sobre el suelo, la distancia no fue estipulada, muchos de los voluntarios lanzaron los anillos de forma arbitraria, con distancias aleatorias, algunas veces estuvieron cerca, otras veces estuvieron lejos de la clavija. Sin embargo, un pequeño grupo de voluntarios, a los que McClelland sugirió luego que estaban fuertemente motivados por una n,LOG, tomaron algunos cuidados para medir y probar las distancias y llevar a cabo un desafío ideal, no fácil; pero no imposible. Interesantemente, este paralelo existe en la biología, conocido como el "principio de la sobrecarga", el cual es comúnmente aplicado a los ejercicios para estar en forma, para desarrollar este tipo de ejercicios, se debe demandar un incremento en los niveles para no causar daño o fatiga. McClelland identificó la misma necesidad para un "desafío balanceado" en cuanto al enfoque para la gente motivada por n,LOG.

McClelland contrastó a la gente motivada por la n,LOG con gariteros o jugadores de juegos clandestinos, y despejó una común pre-concepción que la persona con n,LOG son tomadores de grandes riesgos. Por el contrario, la persona motivada por n, LOG selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, porque la meta es considerada alcanzable.

Esto lo determinó por medio de los resultados que, casi invariablemente se presentan en el carácter "hacedor" de todos los hombres y mujeres exitosos (as) en los negocios y los emprendedores.

McClelland (1965) sugirió otras características para las personas motivadas por n,LOG: El logro es más importante que la recompensa material o financiera. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o

reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo. La seguridad no es el primer agente motivador, no es estatus. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento, la implicación aquí es que la retroalimentación es segura, de fuente fidedigna, cuantificable y basada en hechos.

La gente motivada por n,LOG constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor, estas personas favorecerán posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan sus necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad, como por ejemplo las ventas, gerencia de negocios y roles de emprendedor.

McClelland creyó firmemente que la gente motivada por n,LOG son aquellos (as) que hacen que la cosas sucedan y generen resultados, lo cual se extiende a través de organizar otras personas y recursos, aunque ya se dijo anteriormente, estos tipos de personas demandan mucho de sus colaboradores (staff) porque sus prioridades son el logro de las metas sobre mucha variedad de intereses y necesidades de otras personas.

## **7. Modelo de Expectativas de Victor Vroom.**

Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas, Davis y Newstrom (2003:13)

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

**Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (v.g. Ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1, cuando el resultado le es indiferente (v.g. Compensación en dinero) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (v.g. Obtener un ascenso) su valor será de 1

**Expectativa:** Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1, ya que, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

**Instrumentalidad:** Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

En este prototipo no se percibe la satisfacción como causa de desempeño elevado; señala que los empleados que se desempeñan bien se sentirán más satisfechos.

Factores que influyen en las expectativas: **Capacidad:** dominio que el individuo tiene de las competencias. **Rasgos:** Características de la personalidad difíciles de modificar. **Percepciones de rol:** Opiniones del empleado sobre lo que se necesita para realizar el trabajo con éxito.

Factores que influyen en la instrumentalidad: **Recompensas extrínsecas:** similares a los factores de higiene de Herzberg, **Recompensas intrínsecas:** abarcan la satisfacción personal, parecidas a los factores de motivación de Herzberg

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta, Davis y Newstrom (2003). En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:



### **Fuerza = valor x expectativa**

La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en el gráfico siguiente:

Figura del Modelo de las Expectativas



FUENTE: Davis y Newstrom (2005:139)

La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom radica en subrayar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres

pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

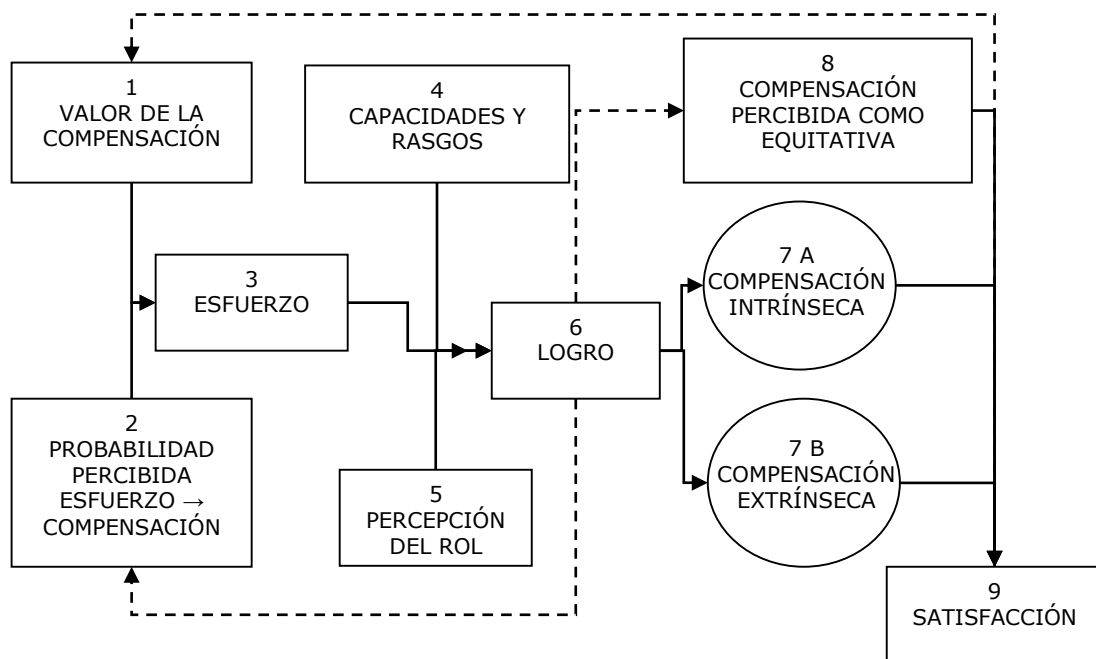
Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuera también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que

no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo Kreitner y Kinicki (1997: 195), según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.

Figura del Modelo de Expectativa de Porter y Lawler III



FUENTE: Kreitner y Kinicki (1997:196)

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber:

- A. El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes:
  - Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y la retroalimentación que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular. Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.

- ➔ Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas. Pero esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la poli funcionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.

- B. Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la

recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.

- C. Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante. Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario". En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caducante y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los viejos

parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes.

## 8. Modelo de Dos Factores de Frederick Herzberg

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg se basó en un estudio llevado a cabo sobre doscientos tres individuos, con el propósito de hallar los factores responsables de la satisfacción e insatisfacción laboral. Herzberg tropezó con grupos apartados y distintos de factores coligados con la satisfacción y la insatisfacción laboral. La satisfacción laboral estaba más abundantemente asociada

con el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso.

Estos factores estaban todos relacionados con los resultados vinculados al contenido de la tarea realizada. Herzberg denominó a estos factores con el nombre de **factores motivadores**, porque cada uno estaba asociado con gran esfuerzo y buen entendimiento. Los factores motivadores hacían que la persona se moviera de un estado de insatisfacción a otro de satisfacción, Davis y Newstrom (2005:126). Esto permite decir que la teoría de Herzberg predice que los directivos pueden motivar a los individuos incorporando elementos o factores “motivadores” al trabajo de un sujeto o funcionario.

Herzberg halló que la insatisfacción laboral estaba vinculada principalmente con factores ubicados en el contexto laboral. Factores como la política, la administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones de trabajo, eran los factores mencionados de manera más frecuente por los empleados que expresaron insatisfacción laboral, a este conjunto de factores el autor les denominó **factores de higiene**. De modo que un trabajador no sufrirá ni experimentará insatisfacción laboral si él o ella no poseen quejas de los factores de higiene.

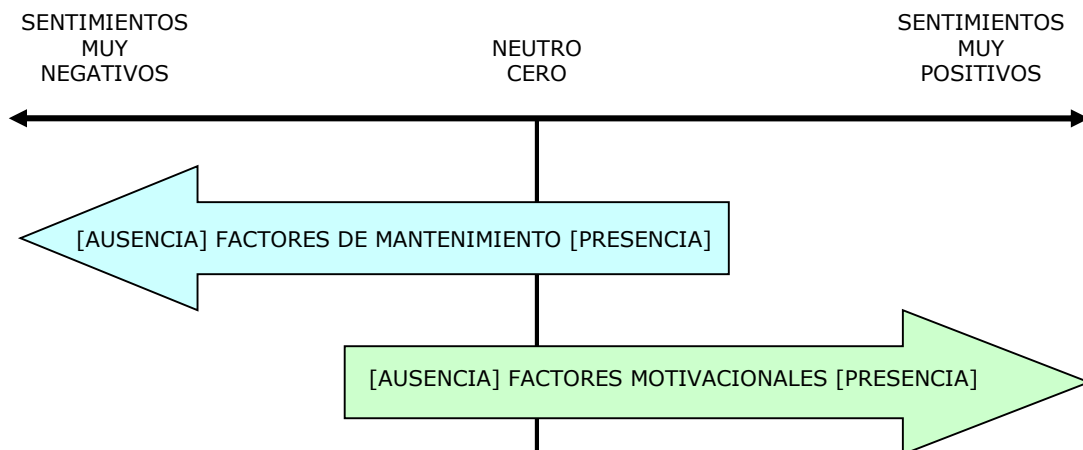
Kinicki y Kreitner (2003:149) afirman que Herzberg arribó a una conclusión interesante: “[...] lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción

en el trabajo, sino la falta de satisfacción en el trabajo, y de igual manera, lo contrario de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el trabajo, sino la falta de insatisfacción [...]”. Aunque lo anterior parece tautológico, no lo es, puesto que la recta satisfacción-insatisfacción, posee un punto medio neutro, en el cual no existe ni insatisfacción ni satisfacción. Es posible que un miembro de la organización que tienen buenas condiciones de supervisión, buena paga y trabajo, pero a nivel de tarea unas operaciones poco estimulantes y tediosas, con escasas oportunidades de progreso, se ubicara en el punto medio cero.

El individuo no tiene insatisfacción gracias a la presencia de buenos factores de higiene, pero tampoco tiene satisfacción, debido a la ausencia de factores motivadores. En consecuencia, motivar a los trabajadores supone condiciones adicionales a un buen salario y buenas condiciones laborales, se requiere lo que se puede denominar unas “condiciones laborales prósperas” que ofrezcan al sujeto oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulo, responsabilidad y progreso.

Ennoblecere el puesto de trabajo quiere decir suministrar elementos de logro, el reconocimiento, un trabajo gratificante, con responsabilidades y evoluciones en un puesto.

Figura del Modelo de Dos Factores de Herzberg



FUENTE: DAVIS Y NEWSTROM (2003: 128)

## 9. Modelo de Características Laborales de Hackman y Oldham

Richard Hackman y Greg Oldham (1976) desarrollaron un rol protagónico en la orientación de las características laborales. Ellos se aproximaron a determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los individuos estén incesablemente e intrínsecamente motivados.

La motivación que procede del interior de la persona, la motivación denominada interna, se genera cuando el sujeto está sumamente seducido con su responsabilidad, por su trabajo, debido a las emociones, estremecimientos y sentimientos internos, auténticos, positivos, que se forjan por hacer las cosas bien, más que vivir a cuenta de los factores externos, como lo puede constituir los aplausos, elogios o el dinero o el sobresueldo.

Para la gestión del conocimiento organizacional, el lograr que un individuo esté motivado con su trabajo, es un elemento *sine qua non* que favorecerá notablemente el aprendizaje de la persona, del equipo y de la organización. Lo que me temo es que esta teoría, incorporada a la teoría del aprendizaje organizacional, presionará a los ejecutivos a llevar a cabo re-estructuraciones casi que completas

en el modo de liderar la organización, lo cual favorece y estimula el aprendizaje organizacional, es decir verter vino nuevo en odres nuevos.

Estos precitados sentimientos, impresiones y reconcomios de carácter positivo, disparan un ciclo de motivación auto perdurable. La motivación interna en el trabajo está comprobada por tres estados psicológicos; a su vez, estos estados psicológicos están fomentados por la presencia de cinco dimensiones laborales comunes. El enfoque de la teoría es suministrar la alta motivación interna, mediante el diseño de trabajo que contengan las cinco características laborales comunes.

Los tres estados psicológicos de la teoría del modelo de características laborales definidos por Kreitner & Kinicki (1997) son:

- Sentido de la importancia experimentada: El sujeto debe percibir su trabajo como valioso e importante en algún sistema de valores que acepte.
- Sentido de la responsabilidad experimentada: El sujeto debe creer que es personalmente responsable de los resultados de su esfuerzo.
- Sentido de los resultados: El sujeto debe ser capaz de determinar, sobre una base bastante justa, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.



Estos momentos psicológicos ocasionan motivación interna para el trabajo, incitan a la satisfacción laboral y a la permanencia porque se refuerzan a sí mismos. Si por alguna razón, uno de los tres estados psicológicos recibe un tratamiento inapropiado, la motivación se contrae.

En cuanto a las dimensiones laborales comunes, éstas se constituyen características frecuentes halladas en diversos grados en todos los trabajos. Estas características laborales provocan los tres estados psicológicos mencionados, Kreitner & Kinicki (1997) manifiestan que cuando se lleva a cabo una combinación de tres de estas características laborales se puede determinar el sentido de la importancia experimentado en el trabajo, veamos:

- Variedad de destrezas: El punto hasta el cual un trabajo necesita que un sujeto lleva a cabo un surtido de operaciones y tareas que le exigen aplicar diversas pericias y aptitudes.
- Identidad de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo demanda que una persona ejecute una pauta de trabajo sumamente identificable, lo que quiere decir que, la consonancia de las tareas es alta cuando una persona labora en un proyecto desde el inicio hasta el final y puede palpar las consecuencias tangibles.
- Importancia de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otros individuos fuera y dentro de la entidad.

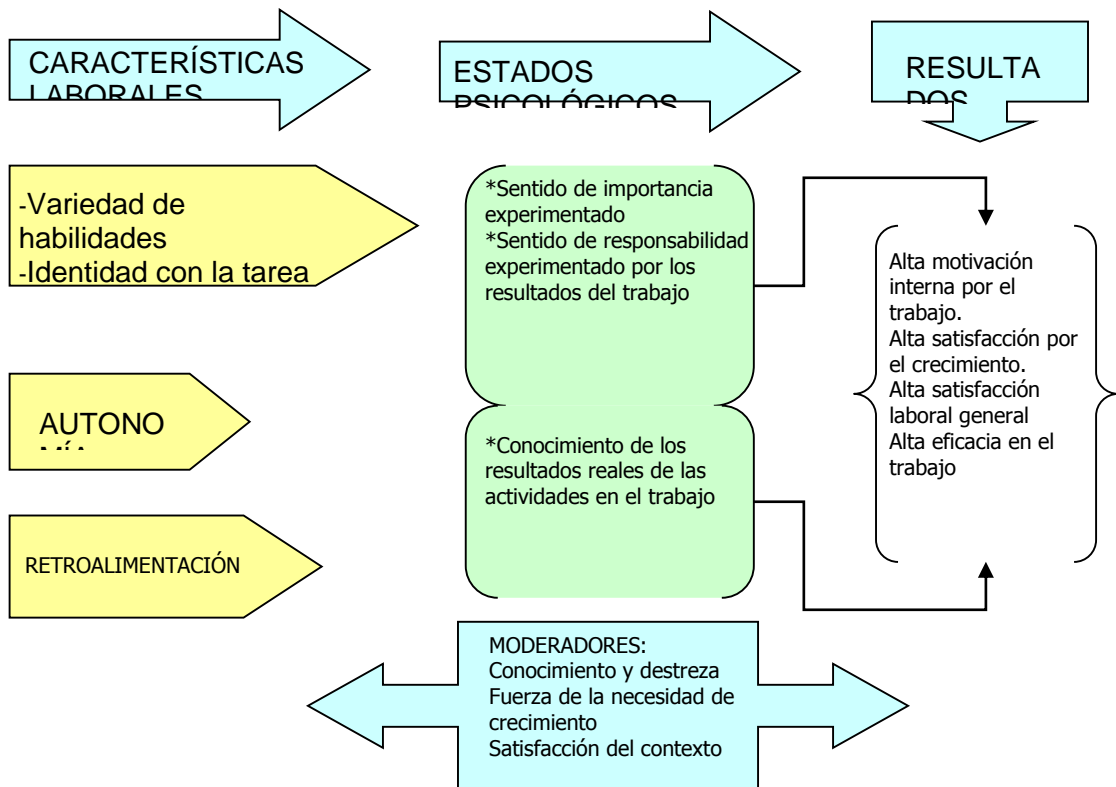
La responsabilidad que es posible experimentar es provocada por la característica laboral de la autonomía, la cual se conceptualiza de la siguiente forma:

- Autonomía: El punto hasta el cual el trabajo facilita al individuo percibir la emancipación, la liberación y la circunspección tanto en la programación de turnos como en los procesos aplicados para finalizar el trabajo.

Por último, el conocimiento de los resultados está fomentado por la característica laboral de la retroalimentación, la cual se define como:

- Retroalimentación [feedback]: El punto hasta el cual un sujeto recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con la que está llevando a cabo el trabajo encomendado.

Figura del Modelo de Características Laborales



FUENTE: Kreitner & Kinicki (1997) y elaboración propia.

## 10. El Modelo de Procesamiento de la Información Social de Salancik

El modelo de Procesamiento de Información Social (SIP por sus siglas en inglés) indica que las personas responden a su trabajo según lo perciben y no de acuerdo con el trabajo objetivo, por lo tanto, este modelo es una teoría basada en las características de la actividad.

La premisa fundamental es que los empleados adoptan actitudes y conductas como respuesta a los indicadores sociales que le presentan otras personas con las que tienen contacto (compañeros de trabajo, supervisores, amigos, familiares, clientes)

Dice este modelo propuesto por Salancik y Pfeffer, que los individuos como organismos adaptativos, toman las actitudes, conductas y creencias a su contexto

social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes, Robbins (1995), y Salancik (1975).

Para esta teoría, el ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona. El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades, el primer es el efecto directo de la influencia social de la información, lo cual permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables, el segundo, es el efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades. Observemos el siguiente ejemplo, para luego, desde la perspectiva de otras teorías acerca de la motivación en el trabajo, se elabore una crítica al SIP:

Joaquín Rodríguez es un inmigrante hispano en Canadá, consiguió un trabajo de verano en un aserradero, como había pocos trabajos y éste estaba muy bien pagado, el primer día Joaquín se presentó a trabajar muy motivado. Sin embargo, dos semanas después, su motivación era muy poca. Lo que pasó fue que sus compañeros – algunos de ellos inmigrantes también – estaban permanentemente hablando mal de su trabajo. Decían que el trabajo era muy fastidioso, el tener que marcar sus tarjetas en el reloj, a la hora de entrar y salir, era prueba de que la administración no confiaba en ellos, y que los supervisores hacían caso de sus comentarios. Las características objetivas del trabajo de Joaquín no habían cambiado en estas dos semanas; pero Joaquín había reconstruido la realidad a partir de los mensajes que le habían enviado los demás.

Una serie de estudios confirman la validez del SIP, por ejemplo, se ha demostrado que la motivación y la satisfacción de los empleados pueden ser manipulados con actos tan sutiles como que un compañero o jefe comente que existen o no existen características de trabajo como la dificultad, el desafío, la autonomía.

Es por esa razón que los administradores deben prestar suma atención a la forma en que los empleados perciben su trabajo, como las características reales de ese trabajo, el hablar más con los colaboradores respecto a lo interesante e importante de sus trabajos, sin asombrarse de que los nuevos empleados o funcionarios transferidos a un puesto más alto tiendan a ser más receptores de la información social que quienes poseen más antigüedad.

Emitir un juicio sobre esta teoría, a la luz de otras teorías de la motivación en el trabajo implica aceptar que los autores de esta teoría SIP sólo tienen un punto de vista de la realidad de los empleados en su mundo laboral, sin embargo, considerando que McClelland aborda el mismo fenómeno explicándolo mediante su Teoría de las Tres Necesidades (n), n de afiliación, n de poder y n de logro, se contrasta y de puede inducir, que si bien es cierto que el agente económico llamado “trabajador” procesa la información social del contexto laboral, también su comportamiento hace afectar el mismo contexto de acuerdo con la fuerza de sus necesidades.

Por ejemplo, en el caso de Joaquín, después de procesar la información emitida por sus compañeros con relación a la mala calidad del ambiente laboral del aserradero, él puede cambiar su punto de vista y su comportamiento, aduciendo que el escenario de presta para impresionar a sus supervisores y propietarios del aserradero, su plan sería con base a su necesidad de afiliación y necesidad de poder y necesidad de logro, hacer caso omiso a los comentarios de sus compañeros, trabajar fuerte, y después de un tiempo, re-evaluar el escenario y determinar si su esfuerzo ha sido notado por los supervisores quienes pueden recomendarlo para otro tipo de actividad de invierno dentro de la empresa y con ello, asegurar su estabilidad laboral, económica y su necesidad de logro.

Precisamente toma parte en la justificación de la conducta de Joaquín los detalles de la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, Joaquín como inmigrante, lejos de su patria, posee una alta necesidad de satisfacer en ese clima frío e inhóspito, el calor, la comida, el agua, necesita asegurar su salud y estado físico, sabe que luego del verano vienen las otras estaciones y requiere estar firme y con oportunidad de seguir trabajando para ganarse el dinero y hasta poder enviar algo de sus ahorros a

su familia fuera del Canadá, con lo cual confirmará el amor que sienten sus familiares por él y él por ellos, esto deducirá en estima y prestigio para

él, ya que, los supervisores del aserradero observarán su conducta seria, responsable, lo cual lo afianzará en su posición laboral y con el tiempo puede que llegue a escalar posiciones importantes dentro del aserradero y puede que llegue a ser un supervisor del trabajo de otros.

Por lo tanto, Joaquín no necesariamente va a hacer caso de la información que el contexto social le envíe en sentido negativo, más bien, Joaquín determinará que debido a lo que otros perciben del trabajo como negativo, él lo puede percibir como una oportunidad de crecimiento y de logro.

Joaquín se puede auto motivar y reforzar su conducta de buen trabajador por la expectativa de buen suceso que tiene delante de sí, si logra agradar a sus supervisores. Tomando el contenido de la teoría de Alderfer – Modelo ERC – Joaquín, por su interés de satisfacer sus necesidades de existencia desarrollará un trabajo sin tomar en cuenta la percepción negativa que tienen del trabajo sus compañeros, luego, cuando los supervisores de aserradero lo destaquen a él por su trabajo y comportamiento, ello permitirá sentirse entendido y aceptado por los de arriba, lo que al fin va a derivar en una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, generando auto-estima y realización personal.

Puede verse entonces que la Teoría del Procesamiento de la Información Social, aunque explica en parte algo del fenómeno del comportamiento en el trabajo, también se queda corta para explicar un comportamiento como el de Joaquín, puesto que según lo que escucha Joaquín de sus compañeros, ese trabajo en el aserradero es de mala calidad y hasta aburridor, pero el análisis de las necesidades y de la situación de Joaquín hace que él deba convertirse en un triunfador, aprovechando el escenario para destacarse entre sus iguales y con ello aspirar a mejores condiciones laborales y resultados económicos y personales como inmigrante.

Ahora, desde el punto de vista de la Teoría de la Eficacia de Bandura, se sabe que los individuos con más eficacia personal responden a la retroalimentación negativa aumentando el esfuerzo y la motivación, en tanto que los otros reducen sus empeños en la misma situación [en nuestro caso Joaquín puede responder con más

eficacia a la retroalimentación negativa que recibe en el aserradero de sus compañeros y mejorar su desempeño y eficacia en el trabajo].

### **11. Modelo de la Autoeficacia de Albert Bandura**

La auto eficacia se define como la confianza en la capacidad de uno mismo para llevar a cabo una tarea o cometer una meta determinada, Landy y Conte (2005: 360). El abordaje de la teoría de la autoeficacia de Albert Bandura, puede apreciarse en Bandura (1977b).

En este sentido, la autoeficacia es diferente de la noción de autoestima, que significa el orgullo que siente alguien por haber completado una tarea apremiante, Landy y Conte (2005: 360). Bandura apunta que la creencia de la gente sobre su eficacia se puede desarrollar por cuatro fuentes principales de la influencia.

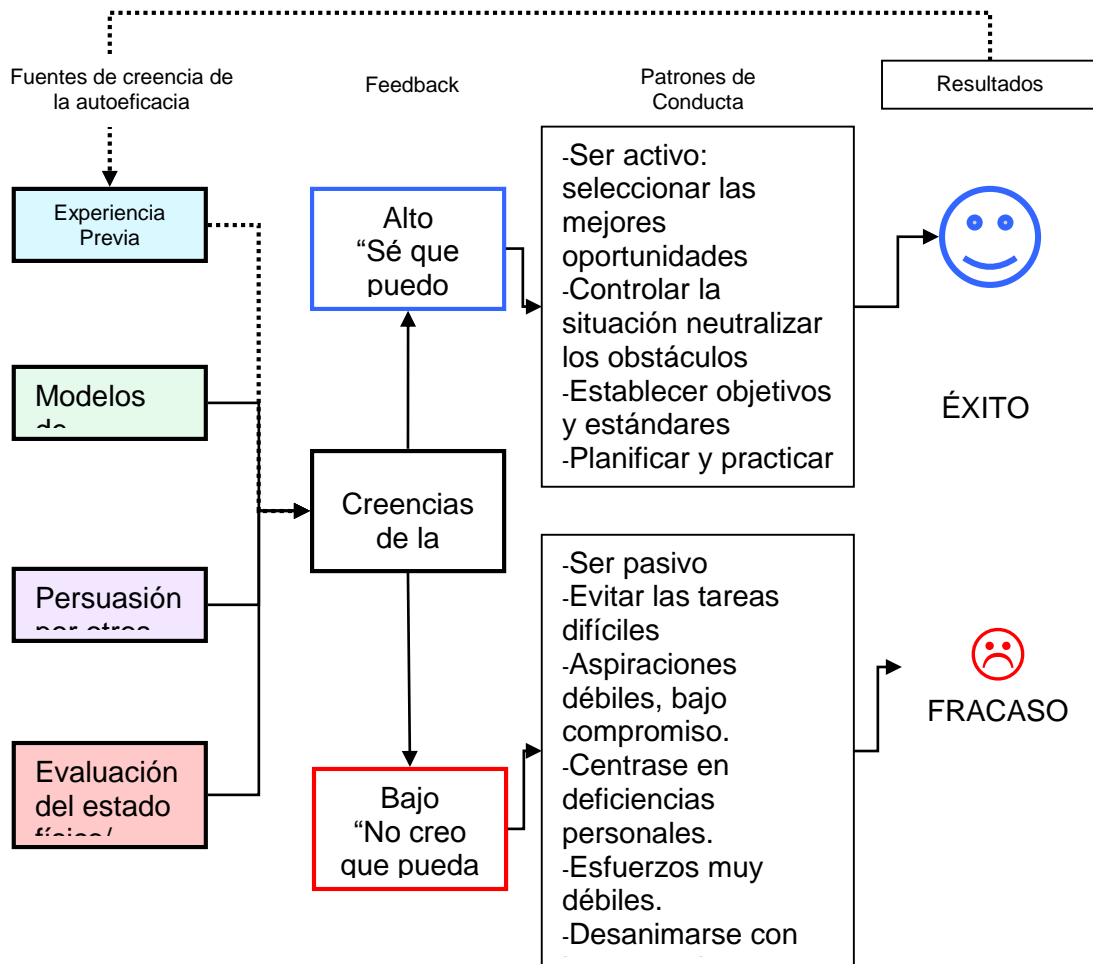
1. La manera más eficaz de crear un sentido fuerte de la eficacia surge de la adquisición gradual de complejas capacidades cognitivas, sociales, lingüísticas y físicas a través de la experiencia. Los éxitos construyen una creencia robusta en su eficacia personal. Las faltas la minan, especialmente si ocurren las faltas antes de que un sentido de la eficacia se establezca firmemente.
2. La segunda manera de crear y de consolidar uno mismo la creencia de la eficacia está con las experiencias vicarias proporcionadas por los modelos sociales. Viendo la gente similar a uno teniendo éxito, se aprende. De la misma manera, observando a otros fallar a pesar de alto esfuerzo, desalienta a las personas de su propia eficacia y mina sus esfuerzos.
3. La persuasión social es una tercera manera de consolidar la creencia de la gente para tener éxito. La gente que se persuade verbalmente, posee las capacidades para dominar actividades dadas y es probable movilizar mayor esfuerzo y sostenerlo cuando se presentan los problemas.
4. La gente también confía en parte en sus estados somáticos y emocionales y en sus capacidades. Interpretan sus reacciones como muestras de la vulnerabilidad.

Esta teoría se resume en que los individuos se programan a sí mismos para el éxito o para el fracaso, ejecutando sus expectativas de autoeficacia. Los resultados positivos o negativos son consecuentemente retroalimentación para la base de experiencia personal del individuo.

Desde el punto de la motivación, esta teoría de la auto eficacia puede coadyuvar en el entendido de que los individuos y los grupos requieren obtener resultados altamente positivos en sus actividades laborales y de aprendizaje, para que exista una retroalimentación que incremente su sentido de validez.

Aunque la autoeficacia suena como una especie de magia mental, opera de manera muy sencilla como lo muestra de la figura siguiente:

Figura del Modelo de la Teoría de la Autoeficacia de Bandura



- FUENTE: Modelo tomado de Bandura (1989, a y b) y de Kreitner & Kinicki (1997), adaptado por Méndez Benavides para la investigación.

## 12. Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento [ERC] de Alderfer

A partir de los modelos de necesidades que precedieron al modelo de Alderfer, principalmente el modelo de Maslow y con el propósito de superar algunas de las debilidades del modelo maslowiano, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de



necesidades modificada, la cual se conoce con el nombre de modelo ERC por sus siglas en idioma español, el modelo posee tres niveles.

Reformulando la teoría de las jerarquías de Maslow, Clayton Alderfer postula la existencia de tres necesidades fundamentales: Existencia, Relación y Crecimiento, de ahí su nombre (ERC). Sin embargo, la diferenciación con Maslow va más allá de una mera simplificación o reconceptualización. Para esta concepción se demuestra que:

- Es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad.
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad superior, aumenta el deseo de una inferior.

Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada – el modelo ERC- con apenas tres niveles. Planteó que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus **necesidades de existencia**, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Esas necesidades se satisfacen con el salario, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. Las **necesidades de relación** ocupan el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Las **necesidades de crecimiento** forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal. Caso:

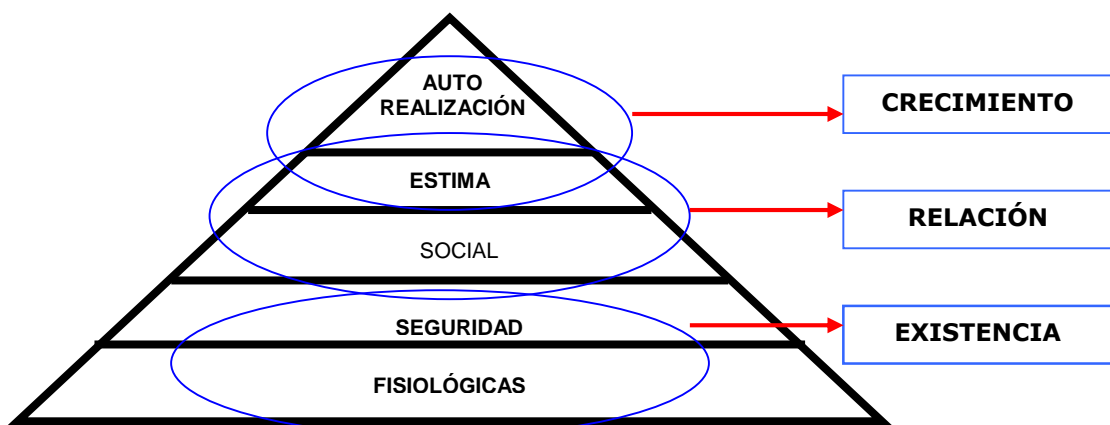
“...el presidente de una cadena de tiendas pensaba que todo iba bien. La compañía acababa de añadir 10 nuevas tiendas a su cadena de 90 establecimientos, como parte de un ambicioso programa corporativo de expansión. Un día, el principal director de marketing entró en la oficina del presidente y le anunció que odiaba su trabajo. El presidente se preguntaba ¿Qué querrá?, al mismo tiempo que le invitaba a sentarse y conversar acerca de sus necesidades y aspiraciones. El presidente continuó pensando: seguramente no es la seguridad en su puesto ni mejores condiciones de trabajo. Quizá sienta la necesidad de aprender nuevas habilidades y adquirir capacidades de ejecutivo...”

La inminente conversación que seguiría entre el presidente y el director de marketing podría estructurarse con base en el modelo ERC de Alderfer. En primer término, el presidente necesitaría identificar cuáles niveles están satisfechos. Por ejemplo, una amplia disparidad entre sus salarios podría llevar a que el director de marketing se sintiera frustrado en relación con sus necesidades de existencia, no obstante su

respetable paquete de salario y prestaciones. También podría ser que su concentración en el trabajo durante largas horas y los constantes viajes por los preparativos para la apertura de las tiendas dejara insatisfechas sus necesidades de relación. Por último, suponiendo que domina las tareas actuales de su puesto, sería factible que experimente la necesidad de desarrollar sus habilidades no relacionadas con el marketing y crecer en nuevas áreas.

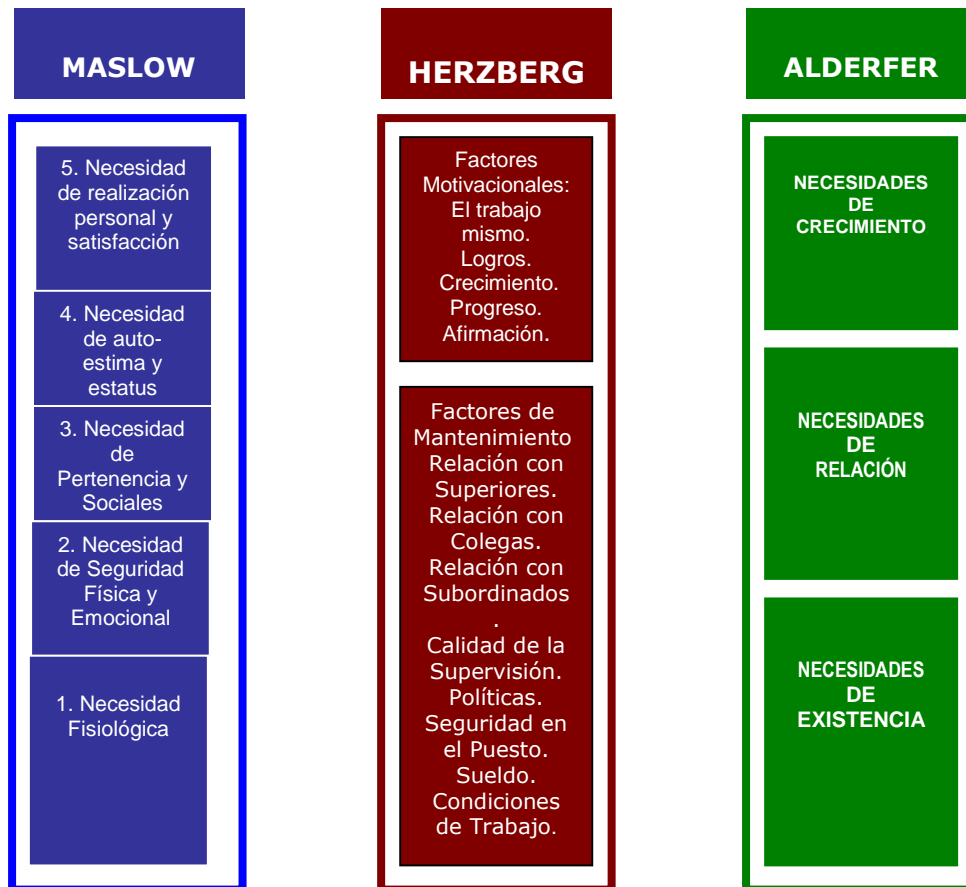
Además de condensar los cinco niveles de necesidades de Maslow en tres que son más compatibles con las investigaciones, existen otras diferencias entre ese modelo y el modelo ERC de Alderfer, por ejemplo, éste último no supone una progresión rigurosa de un nivel a otro. En su lugar, acepta la posibilidad de que los tres niveles estén activos en un momento dado ó incluso, de que sólo lo esté uno de los niveles superiores. Además, hace pensar que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores regresaría a concentrarse en el nivel inferior, para luego avanzar de nuevo. Por último, mientras que los dos primeros niveles son un tanto limitados en sus requisitos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no son sólo ilimitadas, sino que en realidad se debilitan cada vez que se logra su satisfacción.

Figura del Modelo E-R-C de Alderfer



FUENTE: Davis y Newstrom (2003) y elaboración propia.

Figura Comparativa de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



FUENTE: Davis y Newstrom (2003: 126), con elaboración propia.

Comparando los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer. Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes, como se ilustra en la figura anterior, si bien existen diferencias importantes. Los modelos de Maslow y Alderfer se orientan hacia las necesidades internas del empleado, mientras que el de Herzberg identifica y diferencia los factores (contenido y contexto del puesto) que pueden brindarse para la satisfacción de las necesidades.

Hay interpretaciones muy socorridas de los modelos de Maslow y Herzberg que suponen que en las sociedades modernas las necesidades de orden inferior están satisfechas para muchos trabajadores, por lo que están motivados principalmente por necesidades y factores de orden superior, Davis y Newstrom (2003).

Alderfer plantea que la falta de satisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causa interés renovado en las de existencia. (Hay consecuencias de la falta de satisfacción de necesidades, pueden que produzcan frustración o

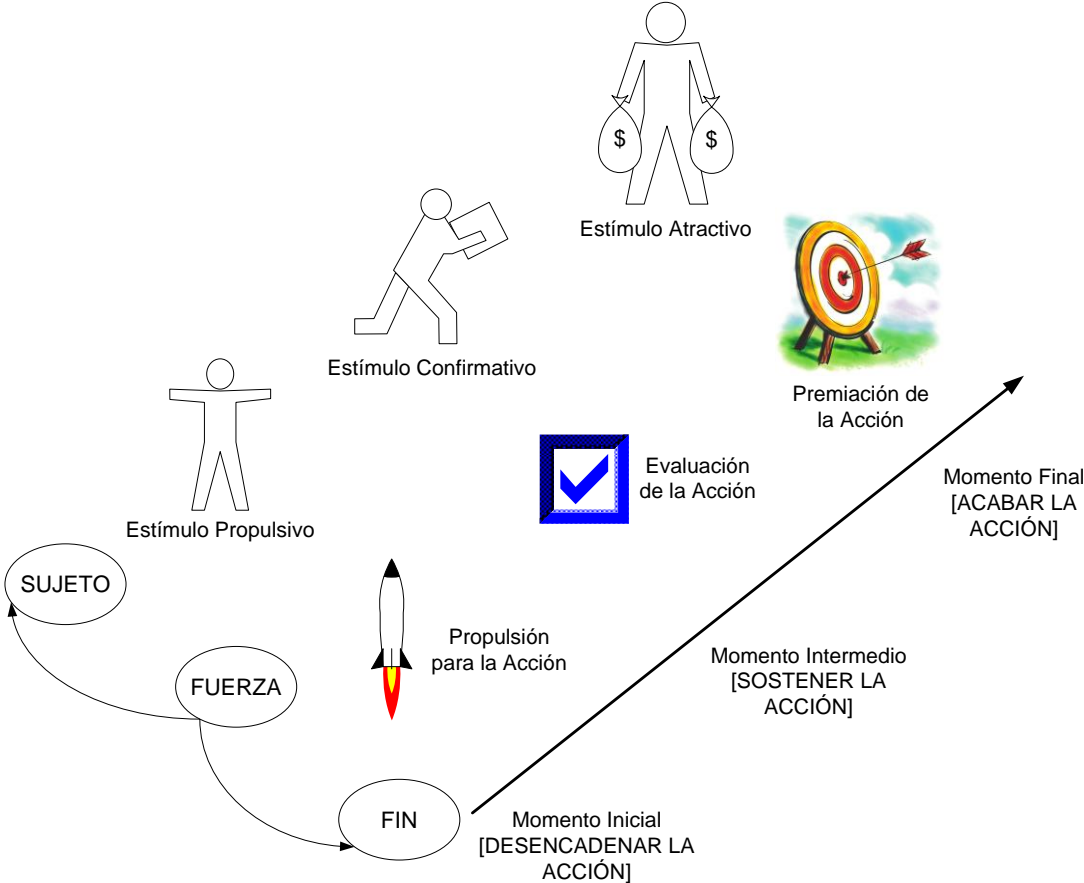
confrontación constructiva). Por último, los tres modelos indican que antes de que un gerente brinde una recompensa resultaría útil descubrir cuáles necesidades predominan por el momento en el empleado. De tal manera, todos los modelos de necesidades proporcionan los cimientos para entender y aplicar la modificación del comportamiento.

### **13. Modelo de las Tres Fuerzas de Róger Méndez**

La motivación la observa el Dr. Méndez como una fuerza que suministra el estímulo necesario para llevar a cabo acciones o diligencias cargadas de significado para quien o quienes las despliegan. Algunos investigadores en esta materia hallaron factores, otros hallaron necesidades, otros encontraron expectativas, otros, jerarquías de necesidades, otros inequidad o equidad y otros autoeficacia y así por el estilo, no se puede negar esos hallazgos, pero tampoco se puede dejar de observar fuerzas; se inclina el Dr. Méndez por dilucidar la motivación como fuerzas estimulantes y en ese sentido, considera que unas son las fuerzas que operan antes de que una acción se desencadene; es decir una es la fuerza del arranque, otras son las fuerzas que suministran el estímulo mientras la acción se encuentra en plena acción y otras son las fuerzas que conminan los esfuerzos, para que los fines de la acción emprendida, se traduzcan en realidades materiales. Hay fuerzas que emergen del interior del individuo; son fuerzas de carácter intrínseco y son las fuerzas que aparecen antes de que la acción se desencadene. A ese tipo de fuerzas bien les cabe el nombre de fuerzas propulsivas o de impulsación: las fuerzas de impulso revisten características intrínsecas, son personales, recónditas, individuales y exclusivas, sirven para que el individuo confirme y ratifique el compromiso y la posibilidad de desplegar un esfuerzo en pro de lograr un fin o cometido, individual o colectivo, porque encuentran en dicho fin, beneficios y valores por los cuales vale el esfuerzo y la sobrecarga del trabajo; estas fuerzas se diferencian por su carácter propositivo para el individuo. Una vez que las acciones fueron desplegadas por el individuo, surge la necesidad de encontrar fuerzas de confirmación y

serán lo que algunos denominan con el nombre de refuerzo; las fuerzas de confirmación tienen el propósito de acelerar, mantener o disminuir la energía y el trabajo que se realiza para el logro de los fines; se caracterizan porque surgen al calor del avance o del atraso en la ejecución de las acciones; se caracterizan por que miden el progreso de la acción implementada; se caracterizan por que suministran los elementos razonables y emocionales para auto regular y auto reconducir las acciones; estas fuerzas de confirmación pueden venir acompañadas de elementos tangibles y de elementos intangibles. Por último, se encuentran las fuerzas de atracción, son las fuerzas que le informan al individuo que el logro del fin se encuentra cerca; se caracterizan porque poseen la dimensión material y extrínseca, propia de la premiación y de las recompensas. Entonces, tenemos fuerzas propulsivas, fuerzas de confirmación y fuerzas de atracción. No se puede soslayar la posibilidad de que un sujeto o individuo se encuentre positivamente afectado por los tres tipos de fuerzas, dada la naturaleza de su trabajo, los avances de las distintas tareas que desempeña en los cargos y funciones que presta a una determinada organización. Encontrándose, en consecuencia, motivado por fuerzas propulsivas en una determinada acción, motivado por fuerzas de confirmación en otras diligencias y motivado por fuerzas de atracción por la consecución final o a punto de finalizar otras actividades. La motivación, es en consecuencia, un campo de fuerzas, si dicho campo no se genera, no habrá acción o movimiento para el logro de los fines. Se asemeja a la figura siguiente:

Figura: Modelo de Motivación de las Tres Fuerzas de Róger Méndez



Fuente: Elaborada por Róger Méndez para el informe.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERFER, CLAYTON P. (1969) "**An Empirical Test of a New Theory of Human Needs**", en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, 1969, pp. 142-175
- BANDURA, ALBERT (1977b): "**Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change**", *Psychology Review*, marzo de 1977, páginas 191-215.
- BANDURA, ALBERT y WOOD, R. (1989b) "**Social Cognitive Theory of Organizational Management**", *Academy of management Review*, julio 1989, páginas 361-384. Citado por Kreitner & Kinicki supra mencionado.
- BANDURA, ALBERT (1989a), "**Regulation of Cognitive Processes through Percieved Self-Efficacy**", *Developmental Psychology*, setiembre 1989, páginas 729-735
- BANDURA, ALBERT (1977a): "**Social Learning Theory**" (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1977)
- D.C. MCCLELLAND, « **Towards a Theory of Motive Acquisition** », *American Psychologist*, Mayo de 1965, págs. 321-333.
- DAVIS (KEITH) & NEWSTROM (JOHN) (2003), "**Comportamiento Humano en el Trabajo**", Nueva York, Undécima Edición, ISBN: 970-10-3736-7
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2000). "**The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior**". *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1985). "**Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**". New York: Plenum.
- DECI, EDWARD (1971), "**Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation**", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18, pp. 105-115.
- G.R. SALANCIK y J. PFEFFER (1978) "**A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Desing**", *Administrative Science Quarterly*, junio 1978, pp 224-53.
- KINICKI (ANGELO) & KREITNER (ROBERTO) (2003), "**Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas**", Nueva York, McGraw-Hill, Primera Edición, ISBN: 970-10-3969-6

- KREITNER (ROBERTO) & KINICKI (ANGELO) (1997), **Comportamiento de las Organizaciones**, Nueva York, McGraw-Hill, Tercera Edición, ISBN: 84-481-0849-3, p. 468.
- LANDY (FRANK J.) & CONTE (JEFFREY M.) (2005), **Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional**, Nueva York, McGraw-Hill, ISBN: 970-10-4829-6
- LOCKE (E.A.) & LATHAM (G.P.) (1990), **A Theory of Goal Setting & Task Performance**, Englewood Cliff, New Jersey, USA, Prentice Hall.
- MASLOW, ABRAHAM (1943), **A Theory of human Motivation**, Psychological Review, Julio de 1943, páginas 370-396.
- SALANCIK, G.R. (1975) "**Interaction Effects of Performance and Money on Self-Perception of Intrinsic Motivation**", Organizational Behavior and human Performance, junio 1975, pp 339-51.
- STEPHEN P. ROBBINS (1995) **Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversia y Aplicaciones** Prentice Hall, 6ta. Ed., ISBN: 968-880-036-8, capítulo 7.