

## 1.- La teoría de la Expectativa (Vroom)

Victor Vroom fué quien expuso por primera vez, en 1964, el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo y quien lo aplicó al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea.

Su modelo se califica de “cognitivo” porque asume, ante todo, que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide conscientemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener. Su modelo, por tanto, muestra grandes analogías con la teoría de la decisión, en el sentido de que supone que el ser humano sigue un proceso eminentemente racional en la selección de alternativas, orientado a la maximización de la satisfacción.

Sus proposiciones básicas son las siguientes:

1. Toda acción se asocia a un resultado concreto.
2. Todo resultado implica cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
3. Cada comportamiento posible puede llevar asociado a **priori** una determinada expectativa respecto a sus resultados.
4. El individuo elige, de forma racional, aquel comportamiento cuyos resultados implican mayor satisfacción.

La teoría de las expectativas se basa en la siguiente serie de conceptos clave que se definen a continuación: **resultado, expectativa, valencia e instrumentalidad**.

Denominamos **“resultados”** a las consecuencias derivadas del trabajo de una persona, y puede haberlos de primer y de segundo nivel. Así, la consecución de determinado nivel de ejecución, entendido como el output producido medido en cantidad y calidad, sería un resultado de primer nivel derivado del trabajo. Los resultados de segundo nivel son las **recompensas** (resultados de carácter positivo) o penalizaciones (resultados negativos) que el trabajador recibe como consecuencia de alcanzar determinado nivel de ejecución o meramente por realizar las actividades propias de determinado puesto de trabajo.

**La “expectativa”** es la percepción subjetiva que se tiene sobre la probabilidad de que un determinado esfuerzo será seguido de cierto resultado. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades y, generalmente, su valor varía de cero a uno.

De esta forma, si el empleado piensa que esforzándose no conseguirá el rendimiento deseado su expectativa será cero y si, por el contrario, tiene mucha confianza en que la tarea se realizará con éxito, la expectativa tendrá un valor de uno. **La expectativa no sólo depende de la imagen que tenemos de nosotros mismos sino que, además, es el fruto de experiencias anteriores, de la confianza manifestada por los otros, de la convicción de disponer de las herramientas y del material necesario, etc.**

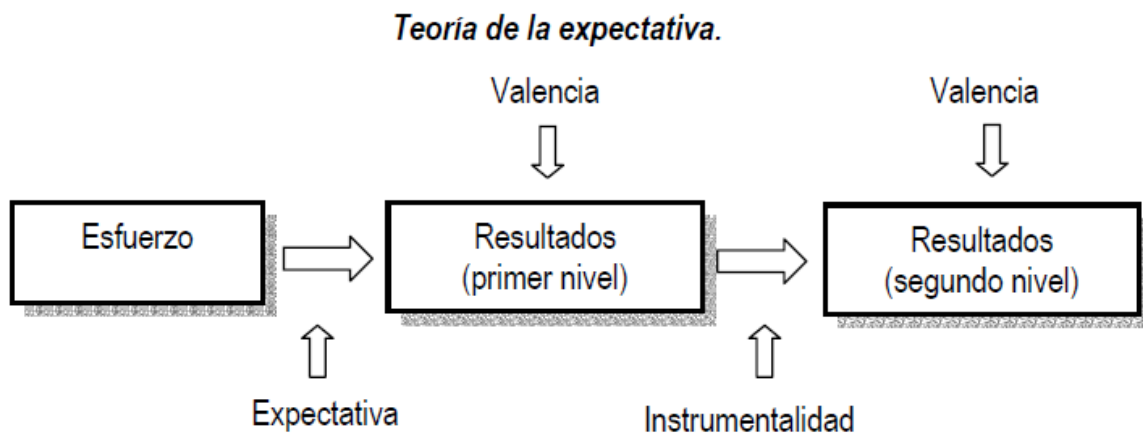
**La “valencia”** es el valor subjetivo que cada sujeto asigna a un determinado resultado o la expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. Cada uno asignamos a las cosas una valencia diferente en función del interés que sentimos por ellas, de nuestras preferencias o de nuestras necesidades. Por tanto, la valencia está íntimamente relacionada con la escala de valores particular de cada uno. Cuanto mayor sea la valencia que experimentamos hacia un resultado, mayor motivación tendremos para conseguirlo. En consecuencia, los valores de la valencia pueden variar desde +1, en el caso de que la persona sienta un gran deseo por obtener el resultado, a -1 si se prefiere no obtenerlo (gran aversión), pasando por cero cuando la persona es indiferente respecto a dicho resultado.

**La “instrumentalidad”** se refiere a la percepción del trabajador de que al conseguir determinado resultado de primer nivel obtendrá ciertos resultados de segundo nivel (Genescá, 1977: 118). **Representa la idea que tiene el trabajador acerca de las recompensas que recibirá cuando haya realizado el trabajo.** Dicho de otra forma, es la medida en que el trabajador percibe que a un elevado rendimiento le seguirá una determinada recompensa. Si alguien está convencido de que un

elevado rendimiento le va a proporcionar recompensas muy valoradas, redoblará sus esfuerzos con tal de conseguir el grado de rendimiento necesario.

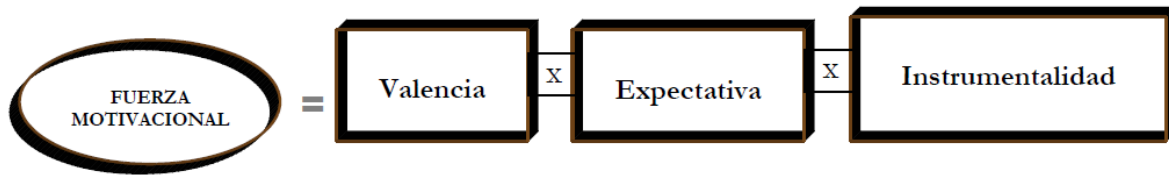
Vroom propone concretar la instrumentalidad con un índice de probabilidad comprendido entre -1 (relación negativa entre el rendimiento y las recompensas) y +1 (fuerte relación entre rendimiento y recompensas), pasando por 0 (ninguna relación entre recompensa y resultados).

No obstante, la conexión entre esfuerzo y recompensa final es un tanto incierta porque en toda situación existen tantas causas y efectos que el trabajador pocas veces estará completamente seguro de obtener una recompensa deseada después de una acción concreta.



La formulación definitiva de esta teoría sería la siguiente: **“la tendencia de un individuo a actuar de una determinada manera depende de la probabilidad subjetiva de que su acto o comportamiento será seguido de un determinado resultado y del atractivo de ese resultado”**

Vroom también expresó su modelo matemáticamente mostrando que la “fuerza motivacional” o el poder motivador que tiene una persona para realizar cierto nivel de esfuerzo es una combinación multiplicativa de expectativas por valencia.



**En resumen, de acuerdo con esta teoría, para que un individuo esté motivado a conseguir un elevado nivel de ejecución es preciso que:**

**Perciba que tiene una elevada probabilidad de conseguirlo a través de sus propios esfuerzos.**

**- Perciba que es muy probable que consiguiéndolo obtendrá determinados resultados.**

**- Considere que tal combinación de resultados es la de mayor valencia positiva para él.**

Porter y Lawler (1968) han completado el modelo de Vroom, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La aptitud o capacidad del individuo para realizar eficazmente una tarea.
- La percepción del rol, es decir, la opinión que el sujeto tiene acerca del tipo de actividades y comportamientos que debe desarrollar para lograr un desempeño eficaz.
- Variables organizativas o del contexto del trabajo, que escapan a su control pero que también influyen sobre la propia motivación, determinando la estimación de las valencias, instrumentalidades y expectativas.

**Según Claver *et al.* (1996: 315), la aplicación de esta teoría a la práctica empresarial exigiría:**

- Determinar cuáles son las recompensas más valoradas por los trabajadores.
- Calcular el nivel de desempeño considerado aceptable y alcanzable para que los trabajadores sepan qué es lo que deben conseguir para recibir la recompensa y estén seguros de que es algo posible de lograr.
- Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de rendimiento previsto.
- Asegurarse de la adecuación de la recompensa al esfuerzo realizado.

En conclusión, esta teoría hace hincapié en la intensidad de la motivación, destacando la importancia de la apreciación individual. De acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y qué comportamientos se originarán como consecuencia, ya que cada sujeto percibe y vive este proceso de forma personal. Por eso, el modelo cognitivo permite recordar a los directivos que sólo hay que asignar una tarea a aquellos capaces de llevarla a cabo, por lo que deberán conocer cuál es el potencial de cada uno y cuáles son las exigencias de las tareas.

El análisis de las críticas realizadas a la teoría muestra cierta controversia. Por una parte, algunos autores destacan que, de forma general, los resultados de las investigaciones destinadas a verificar el modelo de Vroom y los desarrollos aportados por Porter y Lawler han demostrado su validez. De hecho, existen trabajos que demuestran que el rendimiento sí está relacionado con los componentes individuales de la teoría, así como con su combinación multiplicativa.

## **2.- Teoría X y Teoría Y, de Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: La tradicional (a la que denominó Teoría "X") y la moderna (a la que llamó Teoría "Y").

**1.- Concepción tradicional de la administración: teoría "X".** Se basa en las siguientes premisas:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
  - El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
  - Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
  - Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
  - El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
  - Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un rígido control.
  - El hombre es básicamente incapaz de lograr el auto control y la disciplina.
- Dentro de esa concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana, únicamente, en la dirección de los objetivos organizacionales. La concepción de administración es la

siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipos y personal) en interés de los fines económicos.
- Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la organización, las serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas. Por consiguiente, sus actividades deben ser dirigidas. Esto significa, que administrar consiste en lograr que las personas hagan las cosas.
- Detrás de esta teoría hay diversas creencias:
  - a.- El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
  - b.- La falta de ambición: no le gusta tener responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
  - c.- Es egocéntrico.
  - d.- Es crédulo, no es muy lúcido.
  - e.- Su propia naturaleza lo lleva a no querer cambios, pues ansía la seguridad.

**2.- Concepción moderna de la administración: teoría "Y".** Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
- El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos es una manera de premiar.
- El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, ingeniosidad, en solución de los problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre sólo se utiliza parcialmente.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y están capacitados para asumir responsabilidades. La labor de la administración se vuelve mucho más amplia:
- La administración es responsable de la organización de los elementos de la producción de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ella alcance sus fines económicos.
- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles.

La teoría "Y" propone un estilo de administración basado en los valores humanos. Mc Gregor recomienda una serie de ideas para su aplicación:

- a.- Descentralización y delegación. Medios eficientes para obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
- b.- Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. Aceptar responsabilidades en la organización, proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- c.- Participación y administración consultiva. Impulsan a las personas a dirigir su energía creadora en pos de los objetivos organizacionales, permitiéndoles participación en las decisiones que las afectan y oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de estima.
- d.- Autoevaluación del desempeño. En algunas empresas se han hecho experimentos para que los individuos establezcan sus propias metas u objetivos y hagan una autoevaluación anual o semestral de su desempeño. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso al exigir mayor capacidad del administrador. El individuo se ve precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización.

### **3.- TEORÍA DE MASLOW**

#### **NECESIDADES DE MASLOW**

Maslow plantea, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da). La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre

hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989, pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo- , entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades instintoides determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrático, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos - elaborarlos - en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow : “la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad [en la base instintoide]” (Frick, 1973, pag.34).

#### PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



**Fisiológicas básicas:** Son aquellas que buscan mantener en equilibrio al cuerpo humano, entre las que figuran las necesidades de:

- Respirar
- Beber agua
- Dormir
- Tener salud
- Comer
- Sexualidad

**Seguridad:** Son aquellas que brindan a las personas la sensación de estar segura y protegida. Dentro de ellas se encuentran las necesidades de:

- Protección



Empleo  
Ingresos y recursos  
Seguridad contra desconocidos  
Propiedad personal

**Sociales:** Se relacionan con la interacción del individuo con las demás personas, e incluye las necesidades de:

Amistad  
Afecto

**Pertenencia**

Realizar ejercicios en grupo  
Culturales  
Realizar actividades recreativas de grupo  
Identificación grupal

**Estima/ Reconocimiento (Ego):** Se relaciona con la interacción del individuo con las demás personas, e incluyen las necesidades de:

Reconocimiento  
Estudio y superación  
Autoestima  
Prestigio  
Realización Laboral

**Autorrealización:** Se encuentran en la cima de la jerarquía y se relaciona con la satisfacción personales incluye las necesidades de:

Sentido y proyección de vida  
Autoestima  
Búsqueda de éxito  
Prestigio  
Autoconocimiento  
Moralidad / religiosidad  
Creatividad  
Búsqueda de la justicia y la verdad

Al revisar el modelo de Maslow, es un tema algo obligado el conocer los siguientes conceptos para entender la complejidad en el asunto del cumplimiento de las necesidades en un individuo.

**Conflicto:** Una situación generada entre personas donde se siente frustración por la no satisfacción de sus necesidades. Se vive con enojo y se desarrollan conductas que causan daños físicos, psíquicos o ambientales recíprocos.

**Necesidades y conflictos**

Los conflictos tienen múltiples raíces, pero por lo general se deben a los siguientes factores:

Necesidades en las personas no satisfechas  
Escasez de recursos y oportunidades de desarrollo  
Competencia limitante  
Conflictos de valores  
Falta de respeto por el otro  
Falta de comunicación con los demás

#### 4.- FACTORES HIGIÉNICOS DE HERZBERG

Herzberg (Ivancevich, 2002) descubrió que hay dos tipos de factores importantes para entender la motivación de una persona hacia una tarea: a los que sí produce disposición y satisfacción les llamó **motivadores** y descubrió que están relacionados con el contenido de la actividad, y a los que pueden producir insatisfacción e incluso rechazo hacia la actividad les llamó factores higiénicos y generalmente están relacionados con el contexto de la actividad.

En los siguientes cuadros se establecen los elementos que integran los factores definidos por el autor.

**Factores higiénicos o insatisfactorias:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental.

Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados.

Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

**Factores motivadores o satisfactorios:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

