

evaluación de las teorías de motivación

* C. P. Martha Guadalupe López Sarmiento

El concepto motivación, como opina Jack Duncan (1), es difícil de definir, porque está relacionado con los estímulos que recibe un individuo y la forma en que procesa la información. Está estrechamente ligada a las fuerzas intrínsecas dentro del organismo humano.

Se puede decir que la motivación es la (s) fuerza (s) interna (s) que hace (n) que el individuo se comporte en determinada forma.

El tema de Motivación ha sido uno de los más tratados y estudiados, tanto por parte de los teóricos de la Administración, como de psicólogos y sociólogos y es una de las grandes preocupaciones de los administradores prácticos.

Los primeros, la han estudiado y analizado con el fin de explicarla y predecirla. Los administradores prácticos, han

llevado a la práctica los modelos diseñados por los teóricos, con el fin de dirigir mejor a su gente, para que la motivación, junto con el entrenamiento, la preparación y las habilidades, conduzcan a una realización efectiva y eficiente del trabajo.

Tratando de explicar y predecir el fenómeno motivación, se ha formulado una gran cantidad de teorías. Algunas de ellas tratan el proceso de activar el comportamiento; dan poca importancia a motivos específicos. Intentan explicar cómo se inicia, dirige sostiene y detiene el comportamiento. A estas teorías se les llama "mecánicas" o "de proceso".

Existe otra corriente de teorías, las "sustantivas" o "de contenido", las cuales se enfocan sobre un motivo específico o un conjunto de motivos. Consideran que

* Aspirante al grado de Maestro en Ciencias

el hombre es motivado por una variedad compleja de necesidades.

Dentro del primer grupo se encuentran las teorías de Victor Vroom, de Edward Lawler y Lyman Porter, la Teoría de la Igualdad Social y otras.

El segundo grupo contiene, entre las más conocidas, a la teoría de Frederick Taylor, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, David McClelland y Clayton P. Alderfer.

En este trabajo, se pretende hacer una breve descripción y una evaluación de las teorías mencionadas, para lo cual se divide en cinco secciones. En la primera sección se presenta una breve descripción de las teorías clásicas; en la segunda, se describen las teorías de la Expectativa; en la tercera, las teorías recientes; en la cuarta, una evaluación de cada una de las teorías y en la quinta, se presentan las conclusiones.

TEORIAS CLASICAS DE MOTIVACION

Se puede decir que las teorías clásicas son las siguientes:
las ideas de Frederick W. Taylor, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Chris Argyris, Frederick Herzberg y la de la Igualdad Social.

Frederick Taylor.

Taylor (2) afirmaba que si el hombre que trabaja mucho descubre que no gana más que el trabajador desobligado, que realiza el mínimo trabajo, pronto perdería interés por su trabajo. Por lo que consideraba que se le debería pagar más a quien produjera más. Pensaba que el dinero era el mejor motivador y que el trabajador seleccionaba la alternativa más productiva desde el punto de vista financiero.

Expresamente, instituyó un sistema de pago a destajo y el uso del cronómetro, el

cual servía para evaluar "científicamente" el trabajo y valiéndose de él, hizo estudios de tiempos y movimientos para cada tarea, reduciendo en cada caso, el tiempo y los movimientos empleados. Posteriormente introdujo un nuevo sistema de incentivos, en el que el trabajador recibía una cuota fija por pieza producida, hasta alcanzar el estándar de producción establecido; si sobrepasaba éste, entonces recibía una cuota fija superior a la anterior, por todas y cada una de las piezas producidas.

Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

Maslow considera que el hombre es un ser insatisfecho, que cada individuo tiene muchas necesidades y es la necesidad más poderosa la que influirá en su comportamiento. Una vez que la necesidad es satisfecha, el individuo le restará importancia y será otra necesidad la que influya en su comportamiento; la satisfacción de una necesidad mueve al individuo a una necesidad subsecuente.

Establece una jerarquía de necesidades, ubicando a aquellas necesidades básicas para la supervivencia y sostén del individuo, a las que llama necesidades fisiológicas. La satisfacción de estas necesidades está usualmente asociada con el dinero.

En el siguiente nivel ubica a las necesidades que llama de seguridad, las cuales se relacionan con protección contra peligros fuego, accidentes —y con la seguridad económica— seguros de accidentes, vida y salud, así como la preferencia por un ambiente estable.

En el tercer nivel considera a las necesidades sociales, —es la necesidad del individuo de dar y recibir aceptación, amistad y afecto.

En el siguiente nivel, se encuentran las necesidades de estimación. Considera que el individuo necesita sentir que es impor-



tante y recibir reconocimiento de otros. Son muy importantes los sentimientos de respeto propio y confianza en sí mismo, así como el poder.

En el nivel más alto ubica la necesidad de auto-realización. Piensa que el individuo que se encuentra en este nivel trata de realizar todo su potencial. Al individuo le interesa su auto-realización, auto-desarrollo, y creatividad, en el más alto sentido de la palabra. Estas necesidades son las menos conocidas, porque las personas las satisfacen en formas diferentes y se dificulta su identificación.

Douglas McGregor

Basándose en explicaciones tradicionales implícitas en mucha de la literatura sobre organización y en muchas de las prácticas administrativas corrientes, así como también en investigación del comportamiento, sustentó dos conjuntos de suposiciones contrastantes entre sí, que se refieren a dos formas completamente distintas de dirigir a la gente.

El primer conjunto, al que llama Teoría "X", contiene suposiciones como las siguientes:

- 1.—La gente es floja, al individuo promedio le disgusta el trabajo y hasta donde le es posible trata de evitarlo.
- 2.—Es necesario forzar a la gente para que trabaje o mediante castigos, para que se esfuerce lo necesario para lograr las metas de la organización.
- 3.—La mayoría de la gente es pasiva, sin iniciativa y prefiere ser dirigida, a asumir algún riesgo o responsabilidad, ya que antes que nada busca seguridad.
- 4.—La mayoría de la gente no es muy brillante.

Estas suposiciones están inclinadas a un clima organizacional de estrecho control, autoridad centralizada y liderazgo autocrático.

En cambio la Teoría "Y" está orientada hacia un clima organizacional en el que haya más libertad, mayor descentralización de autoridad, liderazgo democrático y participación en la toma de decisiones.

Entre las suposiciones que contiene esta teoría se encuentran las siguientes:

- 1.—La gente tiende a ser activa, no evita el trabajo, puesto que para ella trabajar es tan natural como jugar o descansar.
- 2.—La coerción no es la única forma de motivar, ya que la gente se puede auto-dirigir y auto-controlar, esforzándose por alcanzar las metas organizacionales que ella misma contribuyó a establecer.
- 3.—El propio individuo acepta y busca responsabilidad.
- 4.—La creatividad y la inteligencia están ampliamente distribuidas en la población.

La teoría "Y" está enfocada a la satisfacción de necesidades de alto nivel. En cambio, en la Teoría "X" el administrador sólo se preocupa por satisfacer las necesidades de bajo nivel del individuo.

Chris Argyris

Considera que en el individuo se operan siete cambios conforme pasa de la infancia a la edad adulta y conforme estos cambios se operan en él, va pasando de la inmadurez a la madurez. Los siete cambios que él menciona son los siguientes:

- 1.—Se desarrolla de un estado de pasividad a un estado progresivamente activo de un adulto.
- 2.—El individuo cambia de un estado altamente dependiente cuando es niño a uno de relativa independencia conforme madura.

3.—Se desarrolla de un estado en el que sólo se puede comportar en muy pocas formas cuando es niño, a un estado en el que puede comportarse en muchas formas.

4.—Los niños tienen intereses poco profundos, en cambio los adultos desarrollan intereses profundos.

5.—Conforme se aleja de la infancia, aumenta su perspectiva de tiempo.

6.—Cambia de una posición de subordinado a estar al mismo nivel o en un nivel superior a otros cuando es adulto.

7.—Se desarrolla de una falta de conocimiento de sí mismo cuando es niño a conocerse a sí mismo y ser capaz de autocontrolarse cuando es adulto.

Considera que estas etapas se pueden visualizar como un continuo que va de la inmadurez a la madurez.

Argyris después de un estudio que hizo en diferentes organizaciones, encontró que la mayoría tienen a sus gentes en estado de inmadurez y que hay una incongruencia entre las demandas de la personalidad madura y las de la organización.

No considera que todos los empleados adultos sean completamente maduros, pero sí que, conforme el individuo crece en edad, tiende a moverse del extremo de niño (inmadurez) al extremo adulto (madurez).

Afirma que el punto de vista de la gerencia sobre el trabajador, puede ser el principal escollo en el proceso de motivación. Si la gerencia desconoce lo que motiva a la gente, no puede llevar a cabo una teoría de motivación (3).

Frederick Herzberg

Herzberg (4) realizó entrevistas entre doscientos ingenieros y contadores de once industrias en Pittsburgh, en las que les pidió que relacionaran los elementos de su

trabajo que los hacían sentirse felices, así como aquellos elementos que los hacían sentirse infelices.

Descubrió que los factores que influían para que la gente se sintiera insatisfecha, estaban relacionados con el ambiente de trabajo, como son: reglamento, sueldos, etc. Dado que estos factores prevenían la insatisfacción, Herzberg les llamó "factores de higiene". Los que producían satisfacción en la gente eran los relacionados con el trabajo mismo, como son: un trabajo que presente retos, que permita un sentimiento de logro, responsabilidad, crecimiento, avance, reconocimiento ganado, etc. A éstos les llamó "motivadores"

Considera que cuando los motivadores están ausentes, no se produce insatisfacción, simplemente no hay satisfacción. En relación con los de higiene piensa que si están ausentes, el individuo se siente insatisfecho, pero si están presentes, no causan satisfacción, no motivan, sólo previenen la insatisfacción.

Las necesidades que Maslow considera de bajo nivel son análogos a los factores de higiene, y las de alto nivel, a los motivadores.

TEORIA DE LA IGUALDAD SOCIAL

A esta teoría se le puede considerar como una extensión de las ideas de Chester Bernard, en relación con el equilibrio percibido por el trabajador entre sus contribuciones y beneficios.

Esta teoría va más allá, ya que considera que la gente se motiva no sólo por lo que ella recibe de la organización, sino por lo que ve que otras personas reciben. Si a su juicio, las demás personas reciben más de lo que dan, surge la tensión. En resumen, "La igualdad existe cuando un empleado percibe que la relación de sus contribuciones a sus beneficios está proporcionada a la relación de contribuciones y beneficios de otros que son significativos para él, ya sea dentro o fuera de la organización". (5).



TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Son las sustentadas por Victor Vroom y Lawler y Porter. La segunda, basada en la primera.

Victor Vroom

Esta teoría se basa en el principio del hedonismo, cuya suposición central es que el comportamiento del individuo se dirige hacia el placer y lejos de la pena.

Considera que el individuo tiende a repetir el comportamiento que ha sido recompensado en el pasado, en cambio no repite aquel comportamiento que no ha sido recompensado o ha sido castigado.

También se basa en la Ley del Efecto, la cual supone que "el organismo tiene creencias, opiniones o expectativas respecto al mundo que lo rodea". Las expectativas tienen su fundamento en experiencias de situaciones pasadas (6).

La teoría contiene dos proposiciones fundamentales presentadas separadamente, pero estrechamente ligadas entre sí.

En la segunda proposición el autor expresa su concepción de la motivación, como la suma algebraica de los productos de las valencias por las alternativas.

Vroom considera que un individuo se motiva por las recompensas reales o percibidas disponibles para él por la consecución de una meta. En la medida que la persona crea que un resultado de primer nivel (desempeño) lo llevará a un resultado de segundo nivel (recompensa), será la magnitud del esfuerzo que desarrolle para lograr ese primer resultado. De esta manera, la valencia, es la preferencia u orientación que tiene la persona hacia un resultado (7).

La valencia de un individuo estará determinada por su preferencia por un resultado de primer nivel. Dependiendo de su preferencia por obtenerlo, no obtenerlo o le sea indiferente, la valencia será positiva, negativa o de cero.

Define la expectativa como "una creencia momentánea relativa a la probabilidad de que a un acto particular lo seguirá un resultado particular" (de primer nivel).

La instrumentalidad es la relación que el individuo percibe entre un resultado de primer nivel y un resultado de segundo nivel.

La primera proposición predice la valencia de resultados y la segunda, los actos que una persona realizará en relación con el resultado, es decir, para su consecución.

En resumen, la persona prefiere los resultados que pueden seguir a su comportamiento (recompensas). Tiene expectativas de que los esfuerzos que realice, le pueden llevar a un nivel de desempeño, así como de que a sus esfuerzos le seguirán recompensas o resultados. Con base en estas preferencias y expectativas se motiva su comportamiento.

El Modelo de Lawler y Porter

Las proposiciones centrales de la Teoría de la Expectativa, las integraron en un modelo de satisfacción en el trabajo. Lawler y Porter (8) afirman que cuando existe un alto grado de relación entre desempeño del trabajo y recompensas deseadas, debe haber una relación positiva entre desempeño y la satisfacción del trabajo.

Cuando existe un sistema de recompensas tal, un desempeño alto produce cantidades altas de recompensas deseadas, los que a su vez producen altos niveles de satisfacción.

En primer lugar, el individuo se siente atraído por una recompensa (intrínseca o extrínseca); por otra parte, percibe la probabilidad de que desarrollando determinado esfuerzo puede conseguir esa recompensa, por lo que desarrolla un esfuerzo, éste junto con la percepción del trabajo y sus habilidades, terminará en la realización de su trabajo o desempe-

ño; ésto traerá aparejadas dos tipos de recompensas; intrínsecas y extrínsecas. La primera es el sentimiento íntimo de realización y las segundas, pueden ser un incremento en el pago o cualquier otra que provenga de la organización. Lawler y Porter usan una línea semiondulada entre desempeño y recompensas intrínsecas para indicar que existe una relación indirecta entre esas variables, ya que a menudo, estas recompensas no están directamente relacionadas con la actuación. Posteriormente, con una flecha entre la actuación y las recompensas equitativas describen el efecto que tiene el desempeño en su percepción de lo que debe recibir, de tal manera que, si no obtiene lo que esperaba, no se sentirá satisfecho en su trabajo. (Fig. 1).

Estos autores no consideran únicamente la motivación como determinante del desempeño, sino que también incluye las variables de habilidad del individuo, su percepción del trabajo y del tipo de esfuerzo que el individuo cree que tiene que desarrollar.

TEORIAS RECIENTES

El Modelo de Alderfer.

La teoría de Alderfer (9) postula tres categorías de necesidades básicas: de existencia, de relación y de crecimiento, las cuales proveen las bases para enumerar satisfacciones y deseos específicos.

Consta de siete proposiciones principales, de las que se pueden derivar hipótesis que se pueden probar empíricamente.

P1 "Mientras menos necesidades de existencia se satisfagan, más se desearán".

P2 "Mientras menos necesidades de relación se satisfagan, más se desearán las necesidades de existencia".

P3 "Mientras más necesidades de existencia se satisfagan, más se desearán".

P4 "Mientras menos necesidades de relación se satisfagan, más se desearán".

P5 "Mientras menos necesidades de crecimiento se satisfagan más necesidades de relación se desearán".

P6 "Mientras más necesidades de relación se satisfagan, más de crecimiento se desearán".

P7 "Mientras más necesidades de crecimiento se satisfagan, más se desearán".

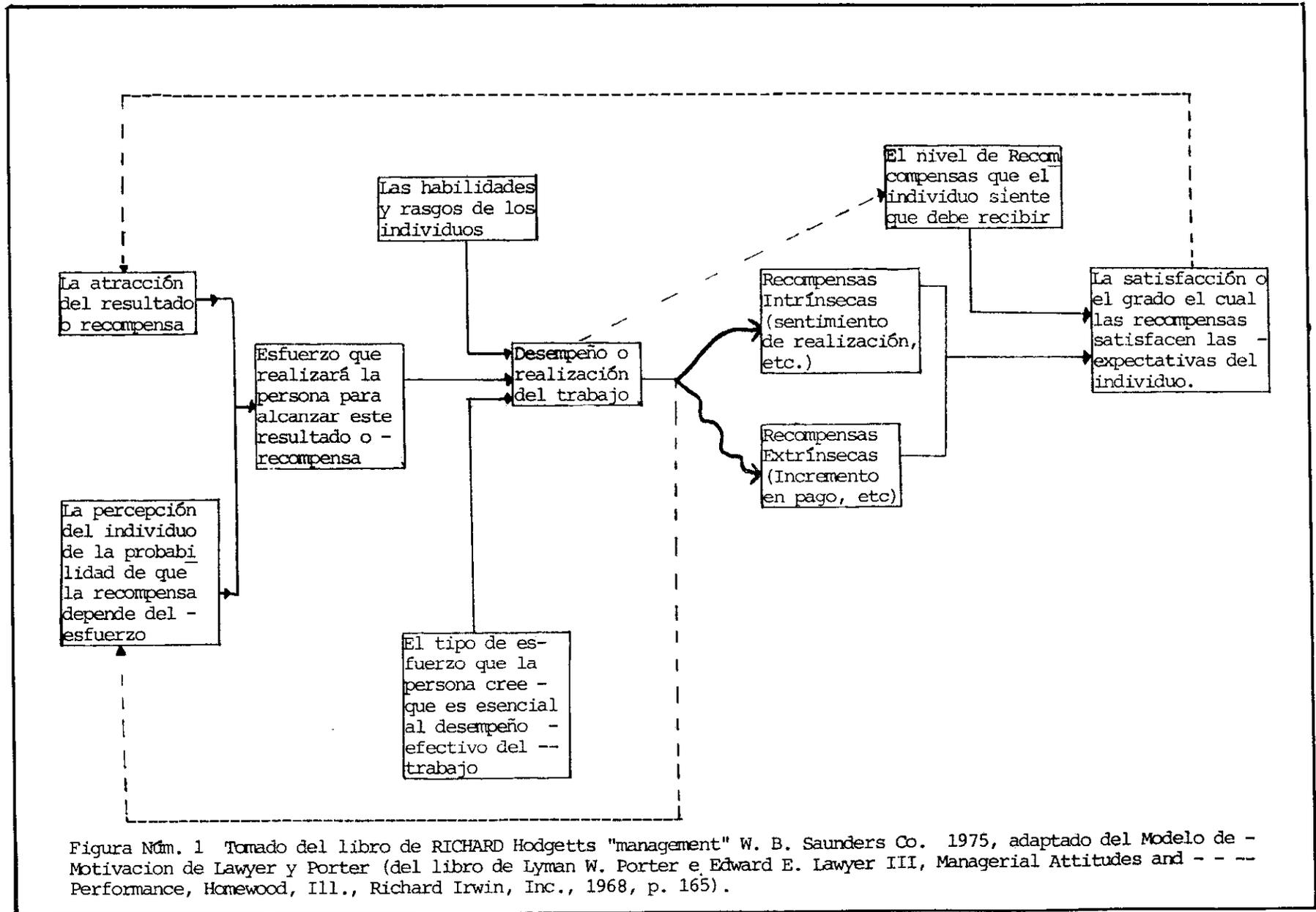
Alderfer considera necesidades de existencia "las derivadas formas de deseos fisiológicos y materiales. El hambre y la sed representan deficiencias en las necesidades de existencia. El pago de los beneficios marginales y condiciones físicas de trabajo son otros tipos de necesidades de existencia".

"Las necesidades de relación comprenden relaciones con otras personas significativas para uno". Las personas significativas para uno, pueden ser individuos o grupos, tales como: miembros de la familia, jefes, compañeros de trabajo, amigos y enemigos. Es necesario que la gente participe mutuamente sus pensamientos y sentimientos para que satisfagan esta necesidad. Este proceso se integra de elementos tales como aceptación, confirmación, comprensión e influencia.

"Las necesidades de crecimiento impulsan a una persona a tener efectos creativos o productivos sobre sí mismo y sobre el medio ambiente". La satisfacción de esta necesidad depende de las oportunidades que se le presenten a la persona para que ésta desarrolle su potencial y se sienta auto-realizada.

La teoría de Alderfer es congruente con la de Maslow, aunque existe diferencias como por ejemplo, Maslow considera que una necesidad satisfecha deja de jugar un papel de motivador y la teoría de Alderfer en sus proposiciones dos y cinco,





considera que una necesidad satisfecha puede fungir como substituta de otra necesidad de más alto nivel no satisfecha. Por otra parte, en su proposición siete sustenta que entre más se satisfagan las necesidades de crecimiento, más se desearán.

Alderfer plantea además otras proposiciones no tan importantes como las siete mencionadas (P8a, P8b, P9a, P9b, P9c, P10a, y P10b).

David McClelland y J. W. Atkinson

Estos autores han enfocado sus estudios en las necesidades de logro y de asociación. Utilizan su teoría para mejorar el desempeño del trabajo mediante un ajuste en las condiciones, en tal forma que se active el motivo del logro.

Después de investigaciones realizadas por McClelland durante varios años sobre la necesidad de logro, concluyó que uno de cada diez hombres tiene una necesidad de logro como sigue (10):

- 1.—Les agrada tener responsabilidad personal para resolver problemas.
- 2.—Se fijan metas no imposibles, pero sí difíciles de alcanzar.
- 3.—Para alcanzar esas metas, toman riesgos calculados.
- 4.—Mucha energía y una inclinación por el trabajo duro.

Este tipo de personas se encuentran más a menudo en empresas, sobre todo en el área de ventas.

McClelland también opina que las culturas por medio de la literatura alimentan o inhiben la motivación del logro, por lo en países en donde esta motivación es más alta sobre el promedio, el desarrollo económico tiende a ser alto.

Esta teoría sugiere que en la organización haya un clima que proporcione

problemas a resolver, aliente la fijación de metas y dé un soporte para tomar riesgos y retroalimentar el desempeño.

EVALUACION DE LAS TEORIAS

Frederick Taylor

La teoría de Taylor es demasiado limitada ya que considera el dinero como la solución del problema motivación, la cual resulta ser una solución demasiado simple al problema de motivación que es bastante complejo, ya que conjuga muchas variables, algunas de ellas muy complejas y el dinero es de los motivadores más simples.

Abraham Maslow

Si bien la jerarquía de necesidades que presenta parece bastante lógica, las necesidades no se presentan precisamente en ese orden, puede una persona no haber satisfecho las necesidades de los tres primeros niveles y encontrarse en el cuarto y quinto o en el quinto únicamente. Además pueden presentarse dos o más necesidades al mismo tiempo y motivar a una persona, sin que primero tenga que haber satisfecho una de ellas.

El soporte empírico para esta teoría se limita al proporcionado por Alderfer al tratar de probar su teoría que es congruente con la de este autor. Sin embargo, es útil, desde el punto de vista de que hace una clasificación de las necesidades que puede tener un individuo y los gerentes o administradores deben conocerlas y ver en cuanto a los empleados, cuáles necesidades requieren satisfacción para poder motivarlos en esta forma.

Douglas McGregor

Tanto las suposiciones de la Teoría "X" como de la Teoría "Y" son muy extremosas y hacen generalizaciones peligrosas, ya que la Teoría "X" por una parte, supone que la mayoría de la gente es negativa y la Teoría "Y", que la mayoría



de la gente es sumamente positiva. En el mundo existen personas con características mencionadas por la Teoría "X" y gente que reúne características mencionadas por ambas teorías y algunas se encuentran en un término medio.

En un estudio realizado por John J. Morse y Jay W. Lorsch (11), los autores van "más allá de la Teoría "Y" para proponer que la organización más productiva es la que se ajusta a las necesidades de su tarea y su gente en cualquier situación particular. Concluyen que ninguna de las dos teorías es la mejor, todo depende de la tarea y la gente.

Chris Argyris

Las suposiciones de esta teoría son las conclusiones a que llegó Argyris en su estudio de organizaciones industriales. Estas suposiciones hacen eco de las contenidas en la Teoría "X" de Douglas McGregor, por lo que los comentarios que se hicieron a las teorías "X" y "Y", son también aplicables a esta teoría.

La base empírica que tuvo Argyris para sustentar su teoría, no le da suficiente apoyo para que sea del todo válida, ya que no se puede aplicar en forma general, antes de intentar aplicarla, es conveniente que el gerente ubique a cada uno de sus subordinados en el continuo que va de la inmadurez a la madurez, para saber qué proceso de motivación debe seguir con cada uno de ellos.

Frederick Herzberg

A Herzberg se le ha criticado mucho, porque se considera que la muestra que sirvió para su estudio no era representativa. Posteriormente, hizo estudios en la Texas Instruments (12), y tiempo después realizó experimentos en una gran corporación con los empleados encargados de la correspondencia de los accionistas (13) enriqueciendo sus tareas, con lo cual logró la satisfacción en el trabajo de la gente y una mayor productividad. De esta investigación, hace una extensión para

contestar algunas preguntas que habían quedado sin respuesta, con cinco empresas inglesas, en las que también introduce el enriquecimiento del trabajo con éxito.

Sin embargo, como él mismo concluye (14), "no todos los trabajadores se pueden enriquecer, ni todos necesitan enriquecerse". El enriquecimiento del trabajo que él recomienda, no es la panacea. Además, hay trabajadores a los que no les satisface realizar un trabajo enriquecido. Por otra parte Schwab, De Vitt y Cummings (15) realizaron un estudio entre profesionales y gerentes y encontraron que los factores de higiene de Herzberg fueron tan útiles para motivar, como los propios motivadores.

Su teoría no es aún generalmente aceptada y es probable que con más investigación se llegue a conclusiones definitivas sobre ella.

TEORIA DE LA IGUALDAD SOCIAL

En estudios conducidos por J. Stacy Adams (16) se comprobó su hipótesis de que los empleados al saber que se les estaba pagando en exceso o abajo de lo normal, cambiaban su desempeño del trabajo; ya sea para merecer el sueldo o para no trabajar más de lo que cobraban.

También Edward Lawler (17) realizó estudios de quinientos sesenta y tres gerentes que trabajaban en empresas en donde se llevaba a cabo la práctica de nómina confidencial y descubrió que al pago se le relaciona con el nivel organizacional y que la confidencialidad puede llevar a insatisfacción en relación con la equidad percibida.

Aun cuando los estudios han sido consistentes con esta teoría y su contenido parece bastante lógico a primera vista, es necesario hacer más investigaciones para tener suficiente base empírica que la soporte.

TEORIAS DE LA EXPECTATIVA

Aun cuando la teoría de Vroom es bas-

tante compleja y difícil de entender es una de las teorías por las que los investigadores más se han interesado y han intentado probar su validez.

Los resultados de las investigaciones han sido muy variados. House, Shapiro y Wahba (18) revisaron treinta y un estudios en el campo y encontraron que "la promesa que la teoría (de Vroom) mostró en los primeros estudios se ha visto comprometida por la magnitud inconsistente del soporte que revelaron hallazgos más recientes".

El estudio que realizaron Leon Rinehart y Mahmoud Wahba (19) con vendedores de cuatro organizaciones industriales, arroja resultados cuyo soporte es débil para la teoría de Vroom. Además sus resultados son inconsistentes de una compañía a otra, o sea que hubo variaciones en función de cada grupo de la muestra. Mencionan que aun cuando algunos estudios han encontrado que la expectativa dos (que un resultado de segundo nivel nos llevará a una recompensa, es una fuerte predictora de desempeño), los resultados de este estudio no soportan a los de esas investigaciones.

Otra investigación conducida recientemente por Kenneth R. Ferris (20) en despachos de contadores públicos reveló que los modelos de la teoría fueron más bien débiles predictores del desempeño, y predictores significativos de la satisfacción en el trabajo de los empleados.

En cuanto al modelo de Lawler y Porter, Richard E. Kopelman y Paul H. Thompson (21) condujeron una investigación con trescientos noventa y nueve ingenieros de diseño y desarrollo de tres grandes compañías basadas en tecnología. En los resultados de la investigación, los valores de la expectativa estuvieron positivamente relacionados a: A) Rangos de actuación del supervisor y B) Auto-reportes de motivación y actuación.

Encontraron que las predicciones de

la teoría se afectaron materialmente por un número de condiciones limitantes, lo cual lo atribuyen al comentario que el mismo Lawler hace, en cuanto a que la investigación futura sobre la teoría debe ser más compleja y contemplar más de dos variables.

Clayton P. Alderfer

El soporte empírico para esta teoría es muy prometedor, pero aún insuficiente.

Estudios realizados por el propio Alderfer (22) entre gerentes de una planta manufacturera, dos fraternidades de universidad, una escuela de varones y dos laboratorios de relaciones humanas.

Entre los resultados de sus investigaciones reporta que las proposiciones 1 y 2 tuvieron soporte, más fuerte para la 1 que para la 2. El soporte para la proposición 1, considera él que también es válido para la teoría de Maslow. Las proposiciones 3 y 5 recibieron soporte muy poco consistentes o general de los datos.

Por lo anterior y porque no tiene otro soporte anterior la proposición 5, consideró inadecuado que siguiera formando parte de la teoría. La 4, recibió fuerte soporte general, pero los datos también indicaron varias formas importantes de cambiarla y elaborarla. Muy poco soporte encontró para las concepciones de Maslow de necesidades interpersonales.

"Las nociones generales contenidas en las proposiciones 6 y 7 tuvieron soporte y se sugieren cambios importantes en ellas especificando en forma más precisa las condiciones bajo las que tenderían a llevar a predicciones válidas" (23).

Con base en los estudios realizados por él, Alderfer decidió cambiar su teoría y quedaron las proposiciones P1, P2, P4, P6, P7 y otras no mencionadas en este artículo (P8a, P8b, P9a, P9c, P10a y P10b).

En 1976, un grupo de investigadores



de la universidad de Houston, Texas —Robert T. Keller A. D. Szilagyi, W. E. Holland y J. M. Ivancevich—, realizaron un estudio en una gran organización de investigación y desarrollo gubernamental (24) entre una muestra de quinientos diez y siete empleados profesionales.

Los resultados de la investigación, la cual se llevó a cabo sobre las siete hipótesis principales de la Teoría y dos más sugeridas por ellos derivadas de la Teoría que incluían además la variable desempeño (actuación), muestran que los datos soportan fuertemente la hipótesis 1; la hipótesis 2 tuvo un soporte muy débil; los datos no soportaron las hipótesis 3 y 6; la 4, tuvo un soporte moderado; la 5 si fue soportada por los datos y no hubo soporte para la hipótesis 7.

De las hipótesis propuestas por ellos, ambas fueron soportadas. El Hallazgo básico de este estudio con respecto a las siete proposiciones principales de la teoría E.R.G. es que la satisfacción de necesidades estuvo negativamente correlacionada con la escala de deseos.

Como se puede observar, los resultados de esta investigación no concuerdan con los de Alderfer, a pesar de ello, esta teoría es aun prometedor, las conclusiones no son definitivas y están las hipótesis y los instrumentos proporcionados tanto por Alderfer como por este grupo de investigadores, para continuar en busca de soporte empírico para la teoría.

David McClelland y John Atkinson

La investigación ha soportado esta teoría y además existe evidencia de que los programas de entrenamiento que se basan en esta teoría han tenido éxito para motivar a gerentes (25).

Como se puede ver. Esta teoría también promete y tal vez con más investigación tenga mayor validez, pero tiene el inconveniente de no ser de aplicación ge-

neral, ya que va dirigida a gerentes y no sería aplicable a personal operativo.

CONCLUSIONES

Las teorías anteriormente descritas y evaluadas, como se puede observar, difieren en cuanto enfoque y simplicidad; ya que algunas están enfocadas a la satisfacción de necesidades y otras al proceso de motivación. Por otra lado, algunas son bastante claras y simples, y otras muy complejas.

En cuanto a su aplicación, algunas son muy particulares (la de Taylor, McClelland, McGregor,, etc.), ya que van dirigidas sólo a un nivel de la organización (operativo no operativo). En cambio otras, pretenden ser de aplicación general (la de Vroom, Lawler y Porter, etc.) Las teorías de motivación no deben ser tan particulares, que sólo se apliquen a un nivel de la organización, ni tan generales que pretendan ser indistintamente aplicables a los niveles altos y bajos. Hay una variable, que ninguna de ellas contempla, que es el nivel dentro de la estructura organizacional, de tal manera que no se aplique el mismo proceso de motivación a los ejecutivos y a los empleados operativos.

De las teorías descritas y evaluadas se consideran más prometedoras, por su formalidad y número de estudios realizados a las de la Expectativa y por el soporte empírico acumulado y claridad, a la de Alderfer.

El estudio de la motivación no ha llegado a su etapa final y es necesario hacer algunos ajustes a las teorías y realizar más investigaciones con métodos más depurados para acumular el soporte empírico suficiente para validarlas y dar una respuesta definitiva a las preguntas que constantemente se hacen los gerentes o administradores. ¿Qué es lo que motiva al elemento humano en las organizaciones? ¿Por qué en ocasiones trabajan duramente y en ocasiones, no? ¿Cómo lograr que

¿la gente realice su trabajo efectiva y eficientemente?

- (1) Duncan, W. Jack
"Essentials of Management"
The Dryden Press. 1975
- (2) Taylor, Frederik W.
"Principios de la Administración Científica"
Herrero Hnos. Suc. 6a. Edición en Español, 1966
- (3) Argyris, Chris
"Personality and Organization"
Copyright, 1957 by Harper & Row Publishers,
Inc. by Permission of the Publishers
P. 66
- (4) Herzberg, Frederik, B. Mausner and B. B. Snyderman
"The Motivation to Work"
2nd Edition (New York: John Wiley & Sons. 1959
- (5) Adams, J. Stacy
"Wage Inequities, Productivity, and Work Quality"
Industrial Relations, Vol. 3 No. 2
October, 1963, P. 9-16
- (6) Vroom, Victor H.
"Work and Motivation"
John Wiley & Sons, Inc. 1964 P. 9
- (7) O. P. Cit.
- (8) Lawler, Edward E.
"A Correlational Causal Analysis of the Relationship Between Expectancy Attitudes and Job Performance",
Journal of Applied Psychology, Vol. 52, No. 6 1968, pp. 462-468
Porter, Lyman and Edward Lawler III
Managerial Attitudes and Performance (Homewood, III.
Richard Irwin, Inc. and the Dorsey Press, 1968 pp. 12-13
- (9) Alderfer, Clayton P.
"Existence, Relatedness, and Growth"
The Free Press, New York 1972.
p. 13
- (10) McClelland, David
The Achieving Society (Princeton: D. Van Nostrand
Co. Inc. 1961
David McClelland and David G. Winter
Motivating Economic Achievement (New York: The Free Prss, 1969)
- (11) Morse, John J. and Jay W. Lorsch
"Beyond Theory Y"
Harvard Business Review May - June 1970 No. 70307
- (12) Tomado del artículo de Scott Myers
"Who are your Motivated Workers?"
Harvard Business Review Jan - Feb. 1964 No. 64110
- (13) Herzberg, Frederick
"One More Time: How do you Motivate Employees?"
Harvard Business Review Jan - Feb. 1968 No. 68108
- (14) Paul, W. J., K. B. Robertson and Frederick Herzberg
"Job enrichment Pays Off"
Harvard Business Review March - April 1969 No. 69209
- (15) Schwab, D. P., H. W. De Vitt and L. Cummings
"A Test of the Adequacy of the Two-factor Theory as a predictor of Self - Report Performance Effects".
Personnel Psychology" Summer 1971
- (16) O. P. Cit.
- (17) O. P. Cit (1968)



- (18) Tomado del Artículo de: Leon Rinnehart and Mahmoud Wahba
"Expectancy Theory as a predictor of Work Motivation, Effort Expenditure and Job Performance"
Academy of Management Journal. Vol. 18 No. 3 Sept. 1975
- (19) Ibid
- (20) Ferris, Kenneth R.
"A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accountancy Environment"
The Accounting Review. July 1977. Vol. LII. No. 3
- (21) Kopelman, Richard E. and Paul H. Thompson
"Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions or Work Motivation and Job Performance"
Academy of Management Journal. June 1976. VoVI. 19 No. 2
- (22) O. P. Cit p. 100
- (23) Ibid
- (24) Kellers, R. T., A. D. Szilagyi, W. E. Holland & J. M. Ivancevich
"An Empirical Test of The Existence, Relatedness, and Growth Need Theory in a Research and Research and Development Organization"
Paper presented at the 36th Annual Meeting of the Academy of Management. August 1976
- (25) Tomado del libro de William Glueck
"Management"
The Dryden Press 1977 P. 119
-