



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA**



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA

**MOTIVACION Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO  
COMO UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR  
LA PRODUCTIVIDAD**

001  
31921  
C4  
1991-2

**T E S I S A :**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A**  
**ISABEL CASTAÑEDA LOPEZ**

ASESOR: PATRICIA COVARRUBIAS P.

MEXICO

1991





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CON AGRADECIMIENTO POR SU ACERTADA DIRECCION A:

LA LIC. PATRICIA COVARRUBIAS P.

LA LIC. MA REFUJIO RIOS S.

EL LIC. MANUEL ESCOBEDO OSUNA.

DESEO HACER PATENTE MI SINCERA GRATITUD A ESTELA CORDERO  
POR SU COOLABORACION Y PACIENCIA EN EL MECANOGRAFIADO DE  
ESTE TRABAJO

A MIS AMIGAS Y COMPAÑEROS QUE EN LA ETAPA DE MI VIDA  
ESTUDIANTIL SUPIERON COMPRENDERME Y ALENTARME PARA -  
SEGUIR ADELANTE.

A MIS PADRES: JULIO Y TRINIDAD

Por la oportunidad de darme la vida, su ternura, comprensión y ejemplo que permitió mi formación y principalmente por el enorme amor que recibí día a día.

A MIS HERMANOS: MAGDALENA, JUAN, TOÑO Y JULIO

Por cada uno de los momentos que compartimos juntos, por el amigo que encuentro en cada uno de ustedes, brindándome así la oportunidad de crecer a su lado.

A MI ESPOSO: Por su amor, comprensión y apoyo brindado en la realización de este trabajo.

A MI HIJA: FERNANDA

Finalmente dedico este trabajo a ese pequeño gran amor que na despertado en mi ser.

## I N D I C E

INTRODUCCION.....	3
<b>IZT. 1000860</b>	
CAPITULO I. EL FACTOR HUMANO.....	5
1.1. La persona.....	6
1.2. La organización.....	10
1.3. Relación entre persona y organización.....	18
CAPITULO II. MOTIVACION.....	21
2.1. Concepto y definición.....	23
2.2. Teorías de motivación enfocadas al ambito laboral..	28
2.2.1. Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow..	30
2.2.2. Teoría de dos factores de F. Herzberg. ✓.....	33
2.2.3. Teoría de McClelland..... ✓.....	35
2.2.4. Teoría de la expectativa.....	38
2.2.4.1. Teoría de Vroom..... ✓.....	38
2.2.4.2. Teoría de Poter y Lawler.....	42
2.2.5. Teoría de la Equidad..... ✓.....	45
2.2.6. Teoría de la modificación de conducta..... ✓.....	47

CAPITULO III. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	59
3.1. Conceptualización de la calidad de vida en el trabajo.....	60
3.2. Orígenes.....	64
3.3. Elementos que intervienen en la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.).....	67
3.4. Técnicas implementadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.).....	70
3.5. Relación entre calidad de vida en el trabajo y productividad.....	73
CONCLUSIONES.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	85

## INTRODUCCION

La elaboración del presente trabajo se llevó a cabo como una alternativa de titulación. Los temas abordados surgieron de la inquietud de adquirir conocimientos teóricos propios de uno de los campos de la psicología y verterlos en la práctica del comportamiento organizacional.

Para efectos de este trabajo, la unidad más importante es la motivación en relación con la productividad, tanto en una perspectiva individual como organizacional. Por tanto, aquí se enfoca la atención específicamente sobre el ambiente organizacional, retomándose los aspectos de motivación y calidad de vida en el trabajo como una alternativa para el mejoramiento de la productividad.

El trabajo se realiza en base a la revisión bibliográfica de los temas ya citados; así, en el primer capítulo, se plantea la importancia de la Organización, la persona y la relación entre ambas. En el capítulo dos se desarrollan aspectos teóricos de la motivación, así como diversos modelos, en relación a ésta, que han tenido repercusión dentro del ámbito laboral. En el capítulo tres se desglosa el concepto de CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (C.V.T.) planteando algunas definiciones al respecto, ya que en éste tema no hay nada concreto, sino que por el contrario, su definición se da en función de las necesidades particulares de la organización y del individuo. Además se mencionan algunas técnicas y estrategias que se han desarrollado al tratar de aplicar los programas de C.V.T.

Se concluye que: 1.- Las personas exhiben patrones de comportamiento de acuerdo a factores de tipo cultural, social, económico y situacional, entre otros. 2.- Las organizaciones son agrupaciones de personas que se unen para alcanzar fines comunes y metas específicas; su actividad es dirigida en base a normas, estructuras y procesos determinados. 3.- En base a la motivación se pretende encontrar una respuesta al comportamiento de las personas. 4.- La productividad y la calidad de vida en el trabajo guardan una estrecha relación con la motivación, pero no son determinantes entre sí.



## CAPÍTULO I

### **EL FACTOR HUMANO.**

*El comportamiento organizacional es un campo de aplicación de la psicología que se ocupa del estudio de lo que la gente hace en la empresa y de la manera en que el comportamiento afecta el desarrollo de la organización. Específicamente se interesa en los ambientes relacionados con los empleos; analiza el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, la rotación de personal, la productividad, la administración, entre otros.*

*La psicología ha proporcionado los fundamentos teóricos para la comprensión de la conducta individual en las organizaciones y los distintos procesos como: Personalidad, Aprendizaje, Motivación, Percepción, etc.*

*Siendo la Organización una unidad social, integrada por factores materiales, técnicos y humanos que buscan alcanzar una meta común en la que el individuo es el elemento primordial de análisis dentro de la organización. En el presente capítulo se revisarán algunos planteamientos en cuanto a la persona, la organización y la relación entre éstas.*

### 1.1. La persona

La persona es el elemento básico para el desarrollo de la organización. Esta a su vez existe como parte de la necesidad de subsistencia del hombre; por tanto, es necesario comprender la relación dialéctica que se da entre el hombre y la organización.

Con respecto a la persona se han propuesto diversas suposiciones. Por ejemplo: Davis, K. (1983), señala cuatro aspectos sobre los que se puede comprender la naturaleza de la persona:

1. Diferencias individuales,
2. La persona como un todo,
3. Conducta Motivada,
4. El valor de la persona (Dignidad Humana).

A continuación se describen someramente.

1.- Diferencias Individuales.- Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta; desde que nace y a lo largo de su desarrollo va adquiriendo una gran variedad de conductas y valores que formarán su personalidad. Algunos aspectos referentes al comportamiento son:

a) Estabilidad: El hombre llega a la organización con su personalidad como si fuera un rasgo dado.

b) Generalidad: El individuo no deja su personalidad en la puerta cuando ingresa a la organización.

c) Motivación: Implica deseos, esfuerzos, necesidades o tendencias determinadas hacia el logro de metas.

La característica de la personalidad es que nos da una pauta de lo que las personas están tratando de hacer o quieren hacer (Tannenbaum, S.A., 1975).

2.- La persona como un todo.- Independientemente de su capacidad o inteligencia, el ser humano debe ser considerado como una persona completa y no como alguien que tiene solo ciertas características por separado. Las personas tienen potencialidades y necesidades que van cambiando con el tiempo, en las etapas de desarrollo, con los cambios de actitud, con cada situación y con los cambios que se dan en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, algunos rasgos pueden analizarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forman parte de un sistema que constituye una persona total.

3.- Conducta Motivada.- La Psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas por lo que desean, consecuentemente las necesidades personales son el motivo específico por el que las personas se adaptan a la organización. Algunos motivos pueden ser la necesidad de afiliación, aceptación, respeto, reconocimiento o cualquier otro atributo valioso para la persona, que de alguna manera implique el reconocimiento del "yo". Otras necesidades pueden ser el poder, que representan un signo de "status" y que de algún modo se relacionan con el sentimiento de superioridad o inferioridad de la persona. Independientemente

del motivo, la persona necesita estar motivada para poner en marcha el potencial que tiene dentro de ella.

4.- Valor de la Persona.- Esto hace referencia a la dignidad de la persona, al respeto que a ésta se le debe brindar, independientemente del trabajo que desempeñe. La Filosofía Etica se refleja en la conciencia de la humanidad, confirmada por la experiencia de las personas de todas las edades; se relaciona con las consecuencias de nuestros actos, tanto para nosotros mismos como para con los que nos rodean, reconoce que la vida tiene un propósito general y acepta la integridad interna de cada individuo.

Por su parte, Chiavennato (1984), señala que el estudio de la persona debe ser retomado desde dos perspectivas: 1) como persona integrada con características propias de su personalidad, de individualidad, de aspiraciones, motivaciones, valores, actitudes y objetivos individuales; 2) Como recurso dotado de habilidades, capacidades, destreza y conocimientos necesarios para realizar la tarea organizacional.

En tanto que Huse, F.E. (1986), indica que la persona en la organización manifiesta una diversidad de patrones de conducta mostrándose así como un ente complejo, argumentando que ésta es la integración de una multitud de subsistemas que están abiertos, ya que actúan de acuerdo a los ingresos recibidos del medio exterior, tratando de encontrar un equilibrio entre sus deseos de pertenencia, estabilidad, sus necesidades de crecimiento y cambio. Además tiene una multitud de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí.

P. Robbins (1987), con respecto al comportamiento, ha indicado que éste tiene una causa bien definida, que es dirigido hacia algún fin que de acuerdo al individuo le aportará cierto beneficio. En otras palabras, son la forma según la cual la persona suele conducirse en sus tareas.

De igual manera, Gibson y Cols. (1987), señalan que en el análisis de la conducta individual se deben considerar variables de tipo fisiológico (incluyendo rasgos físicos y mentales), ambientales (familia y cultura) y psicológicos (tomando en cuenta percepción, personalidad, aptitudes, aprendizaje, motivación, etc. ya que el análisis de estos factores y variables indican que la gente ingresa a la organización con estos elementos en distintas fases de desarrollo. Además enfatiza, que algunos factores específicos que justifican las diferencias individuales son de índole psicológica. La conducta particular que se desarrolla es única en cada persona, sin embargo el proceso implícito es básico para todas. Con respecto a la conducta, se apuntan cuatro suposiciones básicas:

- 1.- La conducta es causada,
- 2.- La conducta es orientada hacia la meta,
- 3.- La conducta hacia las metas puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad,
- 4.- La Conducta es motivada.

La persona no puede vivir como un ente aislado, sino que por el contrario, requiere de la integración de los individuos para desarrollarse y alcanzar las metas propuestas por éstos; solamente los individuos pueden trabajar en forma consciente

hacia sus objetivos particulares y experimentar un sentimiento de propósito. Por lo tanto, una persona le brinda apoyo a la organización si considera que mediante ella podrá alcanzar sus objetivos personales.

Por otra parte, el grado de participación de un miembro se relaciona directamente con la idea que tenga de cómo la organización contribuirá al logro de sus objetivos personales, comprendiendo que mejor se habrán de alcanzar en la medida en que coopere con la organización. Esto permite mover a la organización hacia objetivos organizacionales, que a su vez conlleven a objetivos personales (Hicks y Guillet, 1983). Es aquí donde se establece la relación dialéctica entre la persona y la organización.

## 1.2. La organización

Diversas disciplinas y autores han dirigido su atención sobre el análisis y comprensión de las organizaciones: ¿Qué son?, ¿Cómo se han clasificado?. Preguntas de ésta índole se tratan de contestar citando los planteamientos de algunos autores que han incursionado en el tema.

Las organizaciones son estructuras sociales, racionales y efectivas. Posibilitan la coordinación de un número de personas muy grande y de múltiples actividades. Dentro de éstas se com-

binan personas y recursos naturales para lograr fines determinados. Toda organización tiene tres características:

- Son formadas por un grupo de personas.
- Establecen una relación formal.
- Son para lograr ciertos fines comunes.

Otra característica más de la organización es que se forman grupos formales e informales. En cuanto a los primeros tenemos que se establecen con el fin de lograr los propósitos de la empresa. Así se reúnen para desempeñar tareas interdependientes, quieran o no asociarse unos con otros. Las relaciones en este tipo de grupos difieren en cuanto al grado de iniciativa en que cada uno de sus miembros tiene en la realización de la tarea, así por ejemplo, existen cuadrillas, equipos y grupos tecnológicos. En cuanto a los grupos informales tenemos que surgen espontáneamente para satisfacer las necesidades Sociales y Psicológicas de los trabajadores. Estos se forman por dos, tres, cuatro o más personas; el desarrollo de éstos grupos se da en cuatro etapas sucesivas: 1) Aceptación mutua; 2) Toma de decisiones; 3) Motivación y 4) Control (Petit, T.A., 1978).

En años mas recientes, al abordarse el análisis de las organizaciones se propone un marco de referencia que implica la comprensión del comportamiento, la estructura y el proceso, considerándose que estos elementos son comunes a toda organización. A partir de lo anterior, Gibson y Cols. (1983), señalan que las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia metas; esto es, que persiguen metas y objetivos que mediante la acción concentrada de los individuos, pueden lograr con mayor

eficacia y eficiencia, siendo así los instrumentos vitales de nuestra sociedad.

Así mismo, estas organizaciones crean ambientes en los cuales se pasa la vida, y este aspecto tiene una profunda influencia en nuestra conducta.

Por otra parte, siguiendo una perspectiva organizacional, Davis (1983), indica que las organizaciones son sistemas sociales basados en el interés mutuo, además de que la existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional sea de cambio dinámico. Tomando en cuenta que todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte, todos los elementos se relacionan con todos los demás. Como resultado del proceso anterior, en cuanto al interés mutuo, se expresa la siguiente proposición: "Las Organizaciones necesitan de las personas y éstas a su vez de las organizaciones".

Así mismo, el autor al que se hace referencia apunta que las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen sobre el interés que comparten los participantes. De igual manera señala que para conocer y comprender adecuadamente a las organizaciones, es necesario tomar en cuenta los elementos que la componen como son: Personas, Estructuras, Tecnología y Medio ambiente.

Por su parte, Chiavennato (1984), argumenta que las organizaciones permiten satisfacer diferentes necesidades de las personas, tales como: emocionales, espirituales, económicas, etc. Enfatiza que éstas existen para cumplir objetivos que los



individuos aisladamente no pueden alcanzar. Su análisis sobre la organización lo fundamenta en la teoría de Bernard, para quien la organización es un conjunto de actividades consistentemente coordinadas de dos o más personas, señalando que una organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir con acciones y miras a cumplir objetivos comunes.

Para Dunnette y Kirchner (1984), la organización es sinónimo de empresa industrial, que está dedicada al objetivo general de obtener un beneficio en la producción y venta de bienes y servicios.

Castaño (1984), propone el modelo socio-técnico como un marco de referencia para comprender lo que son las organizaciones y el papel que el individuo juega dentro de éstas. Así, considera a la organización como un sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan constantemente y que su presencia, características y comportamiento están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos. En otras palabras, son sistemas abiertos que reciben fuerte y directa influencia del medio ambiente en el que se encuentran ubicados al tiempo en que también ellos influyen en dicho ambiente.

Clifton y Cálas (1984), argumentan que las organizaciones se forman cuando sus objetivos específicos y limitados solamente pueden alcanzarse a través de los esfuerzos cooperativos de un grupo de individuos; esto posibilita niveles más altos de beneficio para los miembros de los que probablemente podrían lograr trabajando solos.

Schein (1985), indica que una organización es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de propósitos u objetivos comunes mediante la división del trabajo y funciones, así como una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Shultz (1985), analiza la organización de la empresa desde dos perspectivas: La Teoría Clásica (Burocracia) y la Teoría moderna. Con respecto a la burocracia considera que es un sistema que se encuentra por doquier, pero en el cual nadie quiere trabajar. Este estilo se origina con objetivos humanísticos pretendiendo ser un sistema ordenado y lógico cuyos miembros conocerían sus funciones y sus normas sin que hubiera violación de leyes. Su finalidad sería trabajar con precisión y eficacia ajena a cualquier prejuicio personal. A sus miembros se les brindarían ascensos según sus capacidades independientemente a cualquier favoritismo o consideración de su clase social. A pesar de los planteamientos bajo los cuales fue creado este estilo de organización, no ha logrado satisfacer las necesidades humanas, debido a que, por otra parte, se le han encontrado inconvenientes tales como pérdida de identidad propia del individuo, de tal manera que el empleado ideal en este sistema es una persona dócil, pasiva y dependiente.

Por otra parte, la teoría moderna de la organización se centra en los empleados que constituyen la empresa, es decir, se ve como un reflejo y suma de sus elementos.

Sostiene que es necesario atender la conducta de ellos si queremos comprender la conducta de la organización en su conjun-

to. Acepta dimensiones como las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y la motivación del empleado, así como los factores psíquicos de liderazgo que influyen en la modalidad y en la función de la empresa.

Edgar F. Huse (1986), considera a la organización como un sistema social con partes interdependientes que se relacionan entre sí. Tal sistema es cambiante, dinámico y no obstante suele lograr un equilibrio interno a medida que interactúa consigo mismo y con su entorno. El sistema lo define como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas afecta al todo.

Una organización tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos, tan es así que existen organizaciones grandes, pequeñas, formales e informales, primarias y secundarias. A partir de la perspectiva de los sistemas, las organizaciones se caracterizan por su complejidad, grado de interdependencia de los subsistemas, apertura, equilibrio y la variedad de sus fines y objetivos.

Organización Formal.- Es planeada de antemano, planteando objetivos, estableciendo reglas bien definidas; ésta refleja los supuestos sociales, psicológicos y administrativos de sus diseñadores. Se caracteriza por su coordinación, origen, autoridad, tecnología, signos y símbolos; esta se representa mediante el organigrama que es la estructura oficialmente prescrita por la organización como sistema formal.

Algunos ejemplos al respecto son: instituciones educativas, religiosas, gubernamentales, deportivas, etc.

Organización Informal.- Se desarrolla a partir de los modos en que los empleados o integrantes de un grupo u organización (en diferentes niveles) interactúan y trabajan uno con otro. Estas interrelaciones o actividades son débilmente organizadas, son flexibles, mal definidas y espontáneas. La participación de sus miembros, la mayoría de las veces es difícil de determinar, por tanto la naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecífica. Así tenemos por ejemplo, amigos conocidos, una fiesta o un cena, etc.

Organización Primaria.- Exige una participación total, personal y emocional de sus miembros. Se caracteriza por sus relaciones personales directas y espontáneas. Se basa en expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas. Un ejemplo de éstas son la familia, donde la satisfacción se logra por sí misma.

Organizaciones Secundarias.- Las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Tienden a la formalidad de una manera interpersonal en donde las obligaciones se precisan en forma explícita.

Poseen integrantes que proporcionan los medios que permiten que los miembros queden satisfechos. Estos se sienten involucrados tan sólo de manera parcial en éstas organizaciones. Ejemplo de éste tipo son: alumnos, empleados, integrantes de un equipo deportivo, etc.

Por su complejidad e interdependencia de los sistemas sociales, un sistema social u organización humana consta de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro del sistema total. La existencia de los subsistemas es la causa de la complejidad de una organización social. Por ejemplo, los subsistemas de una universidad comprenden las diferentes facultades, los distintos departamentos dentro de éstas y las funciones auxiliares tales como compras, seguridad, etc. Los subsistemas de una compañía manufacturera comprenden funciones de Compras, Mercadotecnia, Contabilidad, Finanzas, etc.

El sistema social como sistema abierto.- Una organización humana está abierta porque existe un entorno más amplio de muchas otras organizaciones o sistemas más grandes o más pequeñas, de tal manera que todo sistema particular es en sí mismo un subsistema en interacción con otros subsistemas del ambiente. Por tanto, para comprender el funcionamiento de la organización es necesario tomar en cuenta la influencia de los otros subsistemas y del ambiente. Por ejemplo, el comportamiento de una organización comercial no se puede comprender plenamente si no se sabe algo de su mercado, sus proveedores, el público y las disposiciones gubernamentales que le afectan.

El INPUT.- Es uno de los conceptos importantes de un sistema abierto, es información que entra en el sistema procedente del entorno. La complejidad y la variedad del Input aumenta con la complejidad del sistema. El Input de un sistema es algo muy complejo: información, personas, energía, materiales, etc., de

igual forma, cada tipo de Input es también muy complejo y variado.

Una vez que el Input entra en el sistema, sufre una transformación. Los insumos al ser procesados se convierten en OUTPUT, estando así listos para abandonar el sistema como producto terminado. En otras palabras, el OUTPUT que "entrega" el sistema es el resultado del proceso de transformación. Por ejemplo, un fabricante de automóviles "entrega" mercancía terminada (automóviles) a los vendedores, los cuales a su vez "entregan" coches a los clientes.

Equilibrio y Sistema Social.- En todo sistema social existen dos fuerzas opuestas: una tiende al mantenimiento estático y la otra, hacia el cambio y el crecimiento. Ahora bien, las organizaciones se esfuerzan por lograr un equilibrio entre las subpartes.

Sin embargo, estas están cambiando continuamente por la necesidad de adaptarse a un entorno inestable y a causa de la interdependencia de las partes de la organización social.

### **1.3. Relación entre la persona y la organización**

Las organizaciones están constituidas por individuos que son la unidad básica de la teoría de la organización. La persona refleja la imagen del medio ambiente, tanto cultural como social y económico dentro y fuera de la organización; así, los pa-

trones individuales de conducta son el resultado de muchos factores complejos, por ejemplo: las normas, las reglas, los procedimientos; ya que éstas son diseñadas por las personas para vencer limitaciones individuales. Por tanto, las organizaciones forman parte del medio ambiente en el que las personas trabajan, juegan, descansan, etc. Estas constituyen gran influencia sobre la persona; por lo tanto, las personas de la organización son el producto de nuestra civilización.

De manera concreta, la relación entre los objetivos del individuo y la organización son los siguientes:

- 1.- Los objetivos del individuo lo conducen a actuar con miras a alcanzarlos.
- 2.- Cuando la forma de proceder de algún individuo involucra a otros de alguna manera, el segundo individuo habrá de reaccionar de conformidad con los objetivos individuales. Este intercambio de acción y reacción constituye una interacción que puede ser descrita por una estructura.
- 3.- Los objetivos individuales sobre los que descansan los actos personales o individuales y de la organizaciones comprenden:

a) El concepto de una persona sobre los objetivos personales o individuales que se espera sean alcanzados al participar dentro de la organización y b) El concepto de la empresa con respecto a los objetivos de las organizaciones que lo hace con el afán de obtener algún beneficio además de esperar contribuir con la organización.

Concluyendo, se puede decir que tanto la persona como la organización son partes complementarias de un todo, donde cada una de ellas tiene necesidades y metas específicas que para ser alcanzadas se relacionan entre sí. Esta relación se justifica en base a los motivos independientes pero que al establecerse esta interacción se complementan el uno con el otro. Por tanto, es importante revisar el aspecto de la motivación, es decir, aquello que mueve a la gente a actuar de determinada forma, de tal manera que en el capítulo posterior se expondrán algunas definiciones de la Motivación así como algunos aspectos relacionados con esta, con la finalidad de aclarar un poco más el por qué de la conducta de las personas dentro de las organizaciones.



## CAPITULO II

### **MOTIVACION.**

*La motivación de los empleados ha sido tema de interés desde que se considero el factor humano como un elemento importante para el desarrollo de las organizaciones. La atención que se ha brindado a este tema se remonta a los principios de la administración científica. Desarrollándose un modelo tradicional bajo los supuestos de que el trabajo es desagradable para el hombre. Este trabaja unicamente por la remuneración que espera recibir, carece de creatividad, autodirección o control de si mismo. Las políticas de este modelo señalan que se debe supervisar y controlar estrechamente a los subordinados, dividiendo las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje; establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo realizándolos de manera justa y firme a la vez. El trabajo es tolerado si la gente recibe un salario adecuado. De acuerdo con este modelo, Taylor propone en la década 1920-1930 incrementar la producción racionalizándola, Keith (1983).*

*Los intentos por encontrar formas mas efectivas en cuanto a la motivación de los empleados continua desarrollándose, proponiéndose así un modelo de relaciones humanas, el cual supone que las personas necesitan sentirse útiles e importantes con los demás y con ellas mismas. Quieren pertenecer a un grupo y que se les recompense como individuos. Estas necesidades son mas importantes que el dinero para motivar a la*

gente a trabajar. Por otra parte, las políticas a seguir dentro de este modelo sugieren que el gerente ha de hacer que cada empleado se sienta útil e importante, así como mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a los planes de éste. Es conveniente permitirles a éstos cierto grado de autodirección y autocontrol sobre asuntos rutinarios. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes, ya que además de satisfacer tales necesidades, mejorará la moral y se reducirá la resistencia a la autoridad formal, estando los subordinados dispuestos a cooperar.

Más recientemente se desarrolló el modelo de recursos humanos, el cual supone que el trabajo es algo natural y que la gente contribuye a la obtención de metas importantes, que posee creatividad, autodirección y autocontrol. Desde esta perspectiva, el gerente debe utilizar los recursos humanos existentes, crear un ambiente en el cual todos los miembros cooperen según los límites de su capacidad, poner atención a la participación referente a la toma de decisiones y ampliar continuamente la responsabilidad de los subordinados. Lo anterior redundará en beneficio de la eficiencia de las operaciones en el trabajo (Statner y Wankel, 1989).

En base a los estudios realizados durante el transcurso de las distintas etapas mencionadas, por lo que a la motivación se refiere, se desarrollaron diversas teorías que se pueden clasificar en antiguas y contemporáneas (Robbins, 1988). Independientemente de la época, éstas teorías han sido divididas como modelos de contenido y de proceso.

En el presente capítulo se mencionará la definición de motivación a partir de diferentes puntos de vista, enfatizando los conceptos básicos sobre los cuales ha girado el análisis de ésta. Así mismo se describirán algunos modelos teóricos de motivación que se han elaborado con el afán de contribuir a la solución de situaciones como: rotación de personal, insatisfacción en el trabajo, ausentismo, etc. Finalmente se mencionan algunos trabajos que se han realizado sobre el tema, en relación con el desempeño, satisfacción, productividad, etc., en los cuales se ha encontrado que los factores que satisfacen a una persona no son los mismos para otra. Esto se debe a la variabilidad de los patrones de comportamiento que están en función de las necesidades.

## 2.1. Concepto y Definición

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere" que significa mover. La importancia de ésta se da en relación con el comportamiento humano, el cual ha generado diversas investigaciones donde se plantean puntos de vista diferentes en cuanto a la conceptualización o definición de ésta. Así por ejemplo, tomando como elemento esencial el concepto de "necesidad", se argumenta: "la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades", (Dessler, 1979). Por su parte Arias (1984), se plantea que el concepto de motivación es integrado por todas aquellas necesidades capaces de mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En éste sentido se le define como: "la integración de todas aquellas necesidades que originan conductas de tipo biológico, dentro de las cuales se incluyen las fisiológicas (sueño, sed, hambre, temperatura, etc.) y las psicológicas donde se toman en cuenta elementos de tipo social y cultural". Las definiciones sobre el tema, continúan girando en torno al concepto de las necesidades, sin embargo Terry y Franklin (1988), tomando en cuenta conceptos como "impulsos" y "objetivos", puntualizan que motivación es la necesidad, impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia una acción orientada hacia un objetivo.

En tanto que Chiavennato (1984), al abordar el tema, considera elementos de tipo cognoscitivo y conductual, señalando dos aspectos: por una parte, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos que dá

origen a una propensión o comportamiento específico, y por otra parte, indica que: "el impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo o generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo".

Por lo tanto, enfatiza que la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras orientadas hacia metas.

Keith y Davis (1983), han abordado el tema en términos de proceso, señalando al respecto que las necesidades originan tensiones, que son modificables mediante la cultura de las personas para orientar ciertos deseos. Tales deseos se interpretan como incentivos positivos o negativos y de la percepción que éste tenga del ambiente, de manera que se produce una consecuencia determinada de motivación y acción.

Smith y Sarason (1984), plantean la motivación como un proceso interno que influye en la dirección, persistencia y vigor de la conducta dirigida u orientada hacia una meta.

Wafford (1982), considera la motivación como un sistema biológico, que recibe entradas y salidas del medio ambiente movilizándolo el sistema, por lo que es propuesta como un proceso de energía y dirección dentro del individuo que cumple dos funciones: A) La energía que tienen las personas mueven el gran potencial de habilidades y clara percepción de sí mismas; B) orienta al individuo, dirigiendo sus esfuerzos hacia sus metas. En otras palabras, cada individuo es impulsado por determinadas necesidades existentes, que al no ser satisfechas provocan energía, ésta reduce o elimina el estado de alteración.

Una vez descubierto el objetivo individual se puede satisfacer la necesidad orientándose la conducta hacia la meta.

Al hacer referencia de la motivación en términos de proceso se indica que éste se inicia con la presentación de una necesidad física o psicológica; la persona desarrolla un impulso hacia una meta o incentivo mediante el que se puede satisfacer la necesidad (Clyfton, 1984 y Umostm 1984).

Un modelo del proceso motivacional propuesto por Luthans (1984), se puede describir de la siguiente manera:

NECESIDAD	IMPULSO	OBJETIVO
Privación	Conducta encauzada a la meta	Reduce los impulsos y satisface la necesidad.

Fig. I Proceso motivacional básico  
F. Luthans: Introducción a la Administración, un enfoque contingencial 1984. p.259

La necesidad motivacional es una deficiencia, que se crea cada vez que se origina un desequilibrio fisiológico o psicológico, en tanto que el impulso puede definirse como una deficiencia con dirección: éstos se orientan hacia la acción dando un empuje vigorizante para alcanzar el objetivo. Dentro del proceso motivacional estos se encuentran representados por la conducta. El objetivo puede definirse como todo aquello que satisface una necesidad reduciendo el impulso de ésta.

Considerando las diferentes definiciones citadas acerca de la motivación se puede ver que éstas se asocian con: a) lo que mueve a la conducta humana: b) la manera de dirigir la conducta: c) la manera en que puede ser satisfecha ésta. Sin

embargo, Hodgetts (1985), menciona que éste proceso resulta ser un tanto complejo debido a diferentes razones:

- 1.- Diversidad de causas.
- 2.- Dificultad en la precisión de la medición.
- 3.- La variedad en la satisfacción de las necesidades.
- 4.- La satisfacción de una necesidad particular incrementa la necesidad de la motivación.
- 5.- La conducta orientada a metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

Lo anterior es enfatizado por Dunnette y Kirchenner (1984), quienes argumentan que independientemente del modelo sobre la motivación se presentan algunos inconvenientes en la comprensión de ésta en cuanto a la identificación y denominación de los motivos, ya que conductas semejantes son originadas por motivos diferentes, así como diferentes conductas pueden resultar del mismo motivo. De igual manera la configuración de los motivos dentro de una persona están en constante cambio, de aquí que la configuración y la medición de la motivación se complica más aunando a esto las diferencias individuales y la naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

Quizá una manera de explicar lo que es la Motivación sea la propuesta por Nuttin (1984), quien señala que la motivación puede entenderse mejor en términos de las necesidades que todos tenemos en común y los diferentes medios por los cuales se pueden satisfacer éstas. Por lo que cabe aclarar que la necesidad se define como una relación requerida entre el individuo y el mundo; teniendo por objetivo establecer relaciones entre el

organismo y su medio, constituyéndose así un dinamismo que tiende a establecer, mantener o modificar una gama de relaciones. De igual manera son conceptualizadas como categorías de relaciones entre el individuo (I) y el ambiente (A) en la medida en que estas relaciones sean requeridas para el funcionamiento óptimo del organismo.

Tanto las necesidades fisiológicas como las psicológicas difieren en diferentes puntos: las primeras están asociadas con una condición fundamental de alteraciones fisiológicas, siendo que se derivan de un control interno del cuerpo. En tanto que las segundas, son aprendidas mediante la experiencia y controladas por estímulos medio-ambientales del individuo.

Las necesidades y por lo tanto los motivos, difieren de una persona a otra y aún más dentro de la misma persona, varían de acuerdo con el tiempo y la situación. Esta variabilidad es dada en función de factores como la experiencia, la edad, el nivel económico, social, cultural, medio ambiente, sexo, etc.

Al respecto, Clyfton y Cálas (1984), mencionan que la motivación debe ser comprendida de dos maneras: 1.- En base a un conocimiento de la causa por la cual una persona reacciona de manera particular o la forma en que reaccionará el individuo al ser tratado de una forma específica; y 2.- De manera objetiva y cognoscitiva, enfrentándose a la tarea de comprender los motivos que originan conductas específicas.

Independientemente de cómo se ha definido o conceptualizado la motivación dentro del ámbito organizacional se han venido desarrollando diversos modelos teóricos encaminados a resolver

problemas de conducta dentro de la situación de trabajo. Tales modelos serán abordados en el siguiente punto.

## 2.2. Teorías de Motivación enfocadas al ámbito laboral.

Se han desarrollado diversos modelos teóricos de motivación que han sido de gran utilidad al tratar de comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones. A continuación se mencionarán los más representativos dentro del ámbito laboral, así como la posición de diferentes autores que han abordado el estudio de éstas. Dentro de los modelos que se mencionarán están los de Contenido y los de Proceso.

2.1.- Modelos de Contenido: Tratan de explicar la motivación de acuerdo a los elementos que la constituyen, es decir, describen y analizan los factores que intervienen en el proceso motivacional. Las variables más importantes son: Necesidades internas o Condiciones Externas. Aquí se incluyen la Teoría de Necesidades de Maslow (1943), la Teoría de Higiene y Motivación de Hersberg (1959), y la Teoría de Tres Factores de McClelland (1947). Algunos autores que han abordado el análisis de éstas, las consideran como modelos cognoscitivos, debido a que hace referencia sobre procesos internos (como sentimientos y pensamientos) del individuo, y el marco de referencia en el que las ubican sostiene que las necesidades internas rigen el comportamiento (Davis, 1983 y Kast y Rosenweig, 1984).



2.- Modelos de Proceso: Intentan explicar la forma en que se desarrolla el proceso motivacional, es decir, cómo se da éste proceso, la manera en que se pasa del estado inactivo al motivado y cómo satisface la necesidad que desencadena éste proceso, Al respecto están la teoría de las expectativas de Vroom 1964, la teoría de Poter y Lawler (1968), y la teoría de la Equidad. Estos modelos toman en cuenta tanto procesos internos como aspectos conductuales; podría decirse que son modelos cognoscitivo-conductuales.

3.- Modelo Conductual: Fundamentalmente se enfocan sobre la modificación de la conducta sosteniendo que la conducta organizacional depende de sus consecuencias: "la modificación de conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el medio ambiente sobre la conducta organizacion" Luthans y Kreitner (1987).

Se puede decir que, independientemente de la clasificación, todos los modelos motivacionales presentan similitudes y diferencias entre sí en relación al enfoque, interpretación y énfasis particular. No obstante los postulados derivados de cada una de ellas han tenido aplicabilidad práctica en los ambitos laborales.

### 2.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

En 1943 Maslow propuso un modelo de motivación basado en la satisfacción de las necesidades; considerando que el hombre es un ser que se mantiene en constante motivación, donde una vez satisfecho un deseo surge otro en su lugar, Dessler (1979).

Este modelo consiste en la clasificación de cinco niveles de necesidades, señalando la división de necesidades primarias (o inferiores), secundarias (o superiores), donde cada nivel incluye las siguientes necesidades:

- 1.- **Fisiológicas:** aire, comida, reposo, etc.
- 2.- **Seguridad y Protección:** se refiere a la protección contra el peligro, la privación y la amenaza.
- 3.- **Sociales:** Afecto, pertenencia, interacción, afiliación, etc.
- 4.- **Estima:** Este nivel implica la necesidad de estimación de sí mismo y de ser estimado por los demás. Lo primero se refiere a las necesidades de realización, competencia, confianza en sí mismo y conocimientos. La segunda tiene relación con necesidades como posición social, la apreciación y el reconocimiento (autonomía, respeto y logro, entre otros).
- 5.- **Autorrealización:** Este es el nivel más alto de la jerarquía en el que se busca alcanzar un total desarrollo y utilización del potencial de cada uno, así como de lograr todo lo que el individuo sea capaz, comprendiendo el crecimiento y la realización propia.

Esquemáticamente se representa de la siguiente manera:

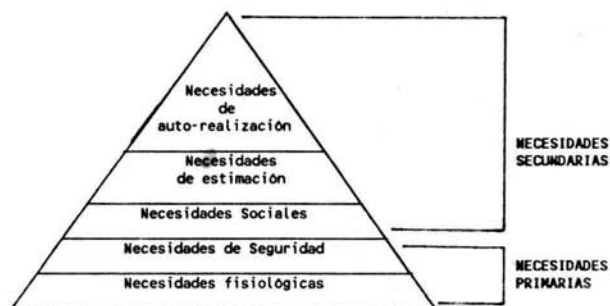


Fig. II Jerarquía de necesidades humanas, según Maslow.  
Chiavennato: Administración de Recursos Humanos. 1990 pp 61.

Autores como Chiavennato (1990), Hodgestts (1985), Gibson y Cols (1987), y Robinns (1988) entre otros, han analizado la teoría de Maslow proponiendo al respecto los siguientes planteamientos:

1.- El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Inicialmente la conducta se orienta sobre la satisfacción de éstas (sueño, hambre, sed, etc.). Posteriormente el individuo va adquiriendo nuevos patrones de conducta originándose la necesidad de seguridad; éstas y las fisiológicas constituyen las necesidades primarias del individuo, encaminadas hacia la conservación personal.

2.- En la medida en que el individuo controla o satisface las necesidades primarias, surgen gradualmente las necesidades de estima, sociales y de autorrealización, consideradas como

secundarias. Los niveles más altos de necesidades surgen cuando los niveles más bajos se encuentran relativamente controlados por el individuo.

3.- Las necesidades de nivel superior se pueden satisfacer de diversas maneras, en tanto que las del nivel inferior no.

4.- En la mayoría de los casos varias necesidades afectan la conducta del individuo.

5.- El hombre experimenta la necesidad de desarrollarse y progresar.

6.- Una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador.

7.- La trascendencia de este modelo, radica en la atención que le han brindado los administradores, ya que además de clasificar las necesidades de manera conveniente, ha tenido repercusiones directas en la dirección del comportamiento humano en las organizaciones.

Por su parte Howell (1979) indica las siguientes aplicaciones del modelo en el ámbito laboral.

1.- El modelo permite la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de necesidades con la finalidad de que los planes y programas que se realicen por parte de los gerentes contemplen objetivos motivadores.

2.- Los intereses de la organización se cumplen satisfaciendo inicialmente las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro, creatividad y las necesidades de autorrealización.

### 2.2.2. Teoría de dos factores de Herzberg

Hersberg (1959), desarrolló su modelo desde un enfoque extraorientado, es decir, tomando en cuenta factores del ambiente externo y el trabajo del individuo, considerando que se da una relación básica entre ambos. De la actitud que se tenga de ésta relación dependerá el éxito o el fracaso del trabajo. Así estudia la motivación en función de dos factores:

1.- Insatisfactorios (o higiénicos) y 2.- Satisfactorios (o Motivadores). Esquemáticamente se representan en la siguiente figura:

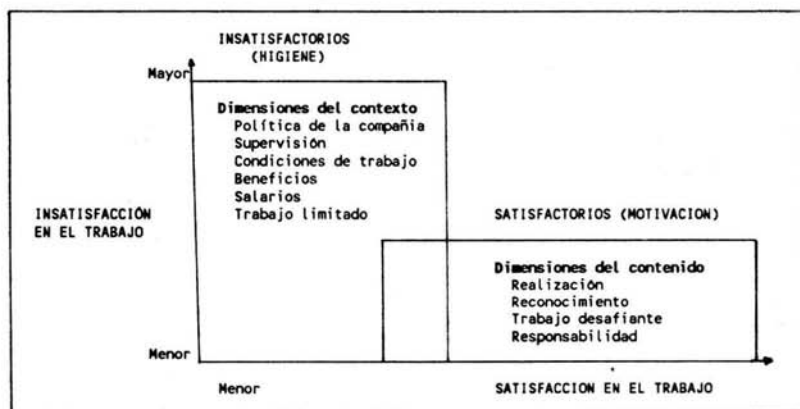


Fig. III Factores de Higiene contra Motivadores  
I. Chiavennato: Administración de Recursos Humanos, 1990, p 64

Lineamientos generales del modelo:

1.- **Satisfactores o Motivadores.**- Tienen que ver con el contenido del puesto ya que se relacionan con una serie de condiciones intrínsecas a éste; reflejan una necesidad de crecimiento personal, es decir, constituyen fuertes niveles de motivación que generan buen desempeño.

2.- **Insatisfactores o Higiénicos.**- Tiene que ver con el contexto del puesto y responden a condiciones extrínsecas a éste. La presencia de éstos factores impide la insatisfacción o la mantiene, pero no son motivadores; reflejan la necesidad de evitar la incomodidad.

Tanto la teoría de Maslow como la de Hersberg presentan similitudes y diferencias entre sí, por ejemplo, dentro de las similitudes se encuentra que Maslow plantea su teoría de motivación en base a una jerarquía que debe satisfacerse gradualmente del nivel más bajo al más alto; satisfacer el primer nivel es condición necesaria para satisfacer el segundo. Por su parte, Hersberg estudia la motivación en base a factores intrínsecos y extrínsecos al trabajo concluyendo que la satisfacción en el trabajo se da en función de los factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción es relacionada con los factores extrínsecos al trabajo. Es importante enfatizar que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Además que la satisfacción y el descontento son dos variables separadas y distintas entre sí.

Algunas diferencias que existen entre estas teorías son: mientras que para Maslow cualquier necesidad puede ser motiva-

dora, para Heersberg solo pueden ser motivadoras las necesidades de nivel superior; además afirma que un empleado puede tener necesidades no satisfechas simultáneamente en ambos factores.

La aplicación más importante de este modelo radica en el énfasis que se le ha brindado a los factores del trabajo tanto en su contenido como en el contexto. De tal manera que, actualmente se toman en cuenta las sugerencias propuestas por Herzberg de acuerdo a su teoría en cuanto al enriquecimiento del empleo, al rediseño de éste, así como la rotación de los empleados en los mismos; debido a lo anterior se puede considerar que éste modelo constituye una de las teorías más completas para el estudio de la motivación en el ámbito laboral.

#### **2.2.2. Teoría de Necesidades de McClelland**

Este autor identifica tres necesidades o impulsos básicos en los individuos de la siguiente manera:

1.- Necesidades de **Logro**: Las personas que pasan el tiempo pensando cómo mejorar en su trabajo, que se preguntan cómo lograr algo valioso y que obtienen grandes satisfacciones al esforzarse por hacer un buen trabajo, se considera que tienen gran necesidad de logro. Estas personas piensan no sólo en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de supervisarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan. Derivado de sus investigaciones, McClelland ofreció

las siguientes razones del por qué las personas con una gran necesidad de logro presentan tales características:

- a) Les agradan las situaciones en las cuales ellos pueden asumir una responsabilidad personal para la solución de problemas.
- b) Tienden a establecer objetivos de logro realistas y moderados y corren riesgos calculados.
- c) Desean retroalimentación correcta sobre cómo están actuando.

La mayoría de los empresarios de éxito tienen una necesidad de logro elevado.

2.- Necesidad de **PODER**: Estas son personas que pasan el tiempo pensando sobre la manera de influir sobre la conducta de otros. Les agrada obtener dominio y estatus así como dominar las situaciones. Por tanto, satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros.

Los individuos con ésta necesidad por lo general buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, son articulados y en ocasiones argumentativos, enérgicos y exigentes.

3.- Necesidad de **AFILIACION**: Muchas personas tienen la necesidad de establecer relaciones de calidad, amistosas y personales con otros en la organización, tienen una elevada necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles de los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables y apoyando ideas y buscan puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción personal.



McClelland considera que las necesidades que analiza son adquiridas socialmente. Además que la necesidad de logro guarda estrecha relación con un buen desempeño en el lugar de trabajo, (Stanter y Wankel, 1989, Gibson y Cols, 1987).

De igual manera sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que la lleve a la satisfacción de la necesidad.

Otras suposiciones sobre la teoría son: que las necesidades se aprenden al enfrentarse al ambiente en que se encuentran. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia.

Hodgestts (1985), cita cuatro etapas específicas de esta teoría:

- 1).- Al desarrollar el impulso de realización de la persona, el individuo debe esforzarse por recibir la retroalimentación necesaria.
- 2).- El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y traten de imitarlas.
- 3).- El individuo debe tratar de modificar su imagen personal.
- 4).- El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo positivamente.

Independientemente de las similitudes y diferencias de las teorías mencionadas anteriormente, éstas tratan de explicar la motivación en base a la identificación y descripción de las necesidades o factores específicos, es decir, tratan de encontrar la relación entre estímulo (E) y la respuesta (R).

#### **2.2.4. Teoría de las Expectativas**

En los últimos años se han desarrollado varios modelos de expectativas. Estos modelos de motivación intentan identificar las relaciones entre variables dinámicas que afectan el comportamiento individual, es decir, describen la interacción multiplicadora de variables dentro del proceso motivacional. Algunos modelos de expectativas son: 1.- Modelo de Vroom: basa su interpretación en tres conceptos: a) Expectativas, b) Valencia y c) Instrumentalidad. 2.- Modelo de Poter y Lawler: éstos sugieren que las principales determinantes del desempeño son: I) Nivel Motivacional, II) Habilidades y Rasgos y III) Percepción del papel.

##### **2.2.4.1. Modelos de Motivación de Vroom**

Este modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos, es decir, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados, derivados de conductas específicas, (Chiavennato, 1990). Por tanto, considera la motivación como el producto de tres factores: Valencia, Expectativas e Instrumentalidad.

**VALENCIA X EXPECTATIVAS X MEDIOS (INSTRUMENTALIDAD) = MOTIVACION**



**VALENCIA.**- Refleja la fuerza de la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa. Es una expresión del grado que una persona tiene para alcanzar una meta. La valencia de una recompensa es única para cada persona ya que está condicionada por la experiencia y puede variar substancialmente con el tiempo cuando las necesidades anteriores se satisfagan y emerjan otras nuevas. **IZT. 1000860**

La valencia relativa que las personas dan a la recompensa se ve influenciada por factores de tipo social, cultural, económico y situacional.

Así como las personas pueden tener preferencias positivas o negativas, también la valencia puede ser positiva o negativa. Cuando a una persona no le interesa tener cierto resultado, en lugar de tenerlo la valencia se expresa con una cantidad negativa. Si una persona es indiferente respecto a cierto resultado, la valencia es cero. El rango total es de menos uno a más uno.

En el siguiente esquema se presenta la combinación de la valencia en relación a la expectativa y los medios.

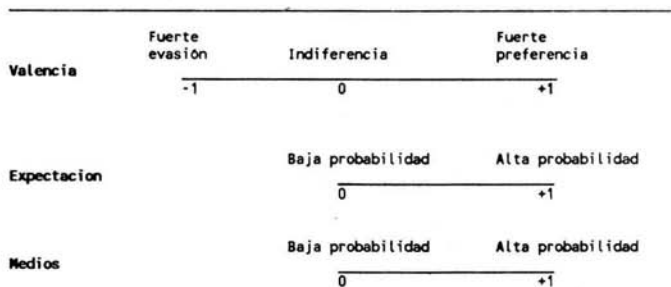


Figura IV Posibles combinaciones de los factores Valencia, Expectativa y Medios.  
Davis, K. y Newstrom, J.  
El Comportamiento Humano en el Trabajo.

**EXPECTATIVAS.-** Es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo llevará a la terminación de la tarea. La expectativa se expresa como probabilidad, el cálculo del grado en que el desempeño será determinado por la cantidad de esfuerzo empleado. En vista de que la expectativa es una asociación entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1.

**MEDIOS.-** Representan la creencia que tiene el individuo de que recibirá la recompensa una vez que termine la tarea. En este sentido, el empleado analiza la probabilidad de que la organización valore el desempeño y ofrezca la recompensa con base en tal contingencia. El valor de éste factor va de 0 a 1. Si el empleado percibe que los ascensos se basan en la información que sobre su desempeño existe en la organización, el factor calificará alto.

Sin embargo, si el criterio de decisión no es claro, el factor calificará bajo. Aquí el desempeño = probabilidad de recompensa.

Los tres factores de este modelo deben ser importantes en la práctica, además pueden existir en múltiples combinaciones. Sin embargo la combinación que genera la más fuerte motivación requiere Valencia Alta positiva, Expectativa Alta y Medios Altos. Si cualquiera de los elementos es bajo, la motivación se decrementará. Si en general todos los factores son bajos, el resultado será una motivación débil. Lo anterior se presenta de manera más clara en la figura V.

Valencia	Expectativa	Medios	Motivación
Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte motivación
Alta positiva	Alta	Baja	Motivación moderada
Alta positiva	Baja	Alta	Motivación moderada
Alta positiva	Baja	Baja	Motivación débil
Alta negativa	Alta	Alta	Fuerte evasión
Alta negativa	Alta	Baja	Evasión moderada
Alta negativa	Baja	Alta	Evasión moderada
Alta negativa	Baja	Baja	Evasión débil

Fig. V Algunas combinaciones entre valencia, expectativa y medios.  
 Davis, K. y Newstron J.  
 El comportamiento Humano en el trabajo.

El modelo proporciona los elementos necesarios para explicar la conducta de los empleados, destacando los resultados deseables e indeseables asociados con el desempeño de la tarea. Por tanto, al aplicar el modelo se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Considerar al individuo y el ambiente.
- 2.- Determinar la prioridad de los resultados para cada empleado.
- 3.- Identificar la conducta y el desempeño deseables.
- 4.- Los niveles de desempeño que se determinen deben ser desafiantes pero alcanzables a la vez, de lo contrario se provocaría reducción de la motivación.
- 5.- Vincular importantes resultados a los niveles de desempeño deseados; la recompensa debe ser visible, rápida y exacta.
- 6.- Asegurarse que los cambios en los resultados sean suficientemente grandes, ya que esto motivará una conducta significativa, Gibson y Cols. (1987) y Terry y Franklin (1988).

Otros autores señalan que para motivar a una persona mediante la implementación del modelo se debe incrementar el valor positivo de los resultados, aumentando las recompensas y reforzando la conexión entre el trabajo y los resultados.

Importantes aplicaciones de este modelo han sido relacionadas con modelos de liderazgo, administración por objetivos y fijación de metas, (Davis, 1983).

#### **2.2.4.2. Modelo de Poter y Lawler**

Este modelo propone una ampliación del modelo de Vroom, para tratar de explicar la compleja relación entre actitudes de trabajo y desempeño del mismo. Se basa en las expectativas e incorpora la relación entre percepción, esfuerzo y satisfacción.

a) Esfuerzo.- La energía que pone en juego un individuo para una tarea determinada. Aquí el esfuerzo se relaciona con la motivación. La intensidad del esfuerzo dependerá de la interacción entre el valor que la persona atribuye a la recompensa y la probabilidad que percibe respecto a la relación esfuerzo-recompensa. Esto se refiere a la percepción, por parte del empleado, de la probabilidad de que un determinado esfuerzo lleve a una recompensa determinada. La interacción entre la probabilidad de la recompensa y la probabilidad del resultado de éste esfuerzo-recompensa, dependerá la intensidad del esfuerzo que realizará el empleado.

b) **Desempeño.**- Es el resultado del esfuerzo. Este depende del esfuerzo la capacidad de la persona; por ejemplo: su destreza y conocimiento del trabajo y de la forma como percibe la función que debe desempeñar.

c) **Recompensas.**- Estas se dividen en extrínsecas e intrínsecas. Satisfacen o exceden el nivel de recompensa que las personas consideran equitativa. Ambas son deseables pero es más probable que la intrínseca produzca satisfacción. Esta se deriva del grado en que la recompensa es menor, En otras palabras, si la recompensa queda arriba del nivel esperado, el individuo quedará insatisfecho, (Luthans, 1984).

Una persona atribuye un gran valor a la recompensa (1) y espera que haya una alta probabilidad entre el esfuerzo y la recompensa (3), ello puede no conducir todavía a un alto desempeño (6). La razón puede ser que la persona no tenga la capacidad o cualidad necesaria (4) para un buen desempeño o que percibe en forma equivocada su papel (5) y, por ende, su desempeño sea deficiente. Esquemáticamente se presenta en la fig. VI.

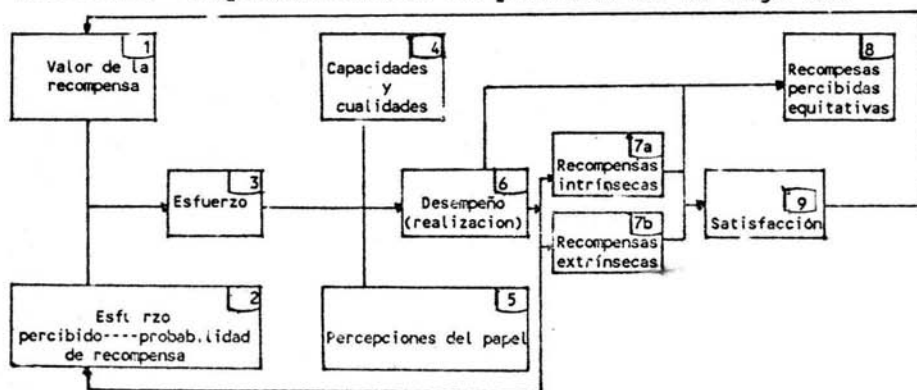


Fig. VI Modelo de las Expectativas de Porter y Lawler.  
Luthans y Kreitner, 1987. p. 27.

Al respecto Terry y Franklin (1988), sugieren que en la aplicación de este modelo se defina con claridad la relación causal entre el desempeño y la recompensa, reforzando unicamente el desempeño excelente.

También se deben identificar los valores que los empleados tienen con respecto a la recompensa, ya que mientras que para unos el dinero es importante, para otros lo importante será el reconocimiento hacia su ejecución. Por tanto, se deben determinar las recompensas particulares evaluadas por cada individuo.

#### **2.2.5. Teoría de la Equidad.**

Esta teoría establece que la motivación, desempeño y satisfacción del individuo dependen de la comparación de sus aportaciones y recompensas con las de otros en situaciones semejantes.

Estudios realizados indican que mediante este modelo se pretenden explicar las diferencias de comportamiento en el trabajo, tomando como base la percepción que el individuo tenga sobre lo que es un trabajo justo y equitativo, (Howel, 1979).

La premisa fundamental es que las personas traten de ser constantes y lógicas en su manera de razonar, es decir, prefieren que sus actitudes, creencias o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas con otras. En otras pala-



bras, los trabajadores establecen comparaciones entre esfuerzos y recompensas con las de otras personas que se encuentran en condiciones similares de trabajo.

La equidad se define por la razón entre aportaciones y ganancias de un tercero, es decir que la equidad se establece cuando el empleado percibe que la relación entre los insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados (Dessler, 1979). El modelo se presenta en la fig. VII.

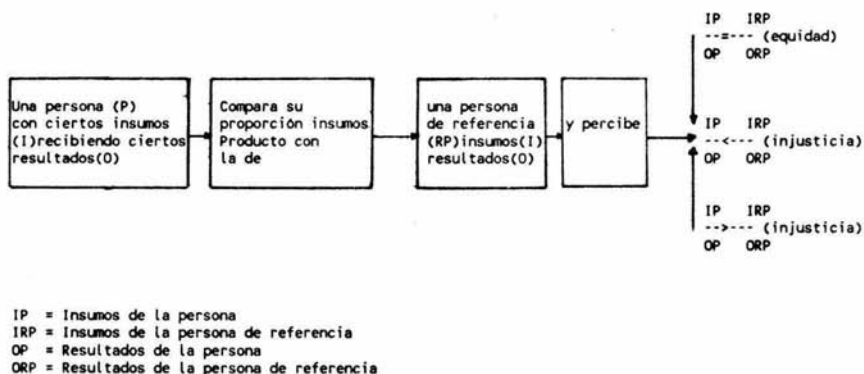


Fig. VII Modelo de Motivación basado en la Equidad.  
 Gibson y Cols (1987): Organización, Conducta y Estructura. p. 115

Al respecto Robbins (1987), señala cuatro suposiciones referentes a la remuneración injusta:

1.- Cuando se paga por tiempo. De una alta remuneración se espera una producción más elevada en comparación con el que recibe una remuneración equitativa. Por tanto, los empleados por hora y por sueldo aumentarán la cantidad o la calidad de la producción a fin de mejorar la parte de esfuerzos de la razón y obtener la equidad.

2.- Cuando se paga por cantidad de producción. Con alta remuneración decrementa la producción pero optimiza la calidad en comparación con aquellos que reciben una remuneración equitativa. Los empleados pagados por destajo intensificarán sus esfuerzos para alcanzar la equidad.

3.- Cuando se paga por tiempo. Una baja remuneración decrementará tanto la producción de unidades como la calidad de éstas. Bajo situaciones de esta índole, se reducirá el esfuerzo y con ello habrá menor productividad que en aquellos que reciben una remuneración justa.

4.- Cuando se paga por cantidad de producción. Con baja remuneración provocará que el empleado desarrolle una elevada producción de unidades pero de baja calidad, en comparación con el que recibe una remuneración justa. Los empleados que trabajan con planes de salario a destajo, obtienen la equidad ya que anteponen la cantidad de la producción a la calidad, obteniendo un aumento en los precios con poca o nula aportación por parte de ellos.

Algunos autores consideran que el modelo presenta limitaciones; sin embargo consideran la importancia de algunas aplicaciones, por ejemplo Gibson y Cols. (1987), señalan las siguientes: A) mediante el modelo se pueden predecir y explicar las actitudes de los empleados con respecto a la recompensa; B) Destacan la importancia de las comparaciones en las situaciones de trabajo; C) En este modelo el diagnóstico es importante ya que constituye una de las metas para reducir el descontento, el mal desempeño, la rotación de personal y el ausentismo.

### 2.2.6. Teoría de la Modificación de Conducta

El enfoque de la motivación a través del reforzamiento sigue un modelo conductual centrado en el proceso de esforzamiento de conductas deseables. Este enfoque se basa en el análisis y modificación de la conducta a partir de los fundamentos del Condicionamiento respondiente propuesto por Pavlov (1927) y el condicionamiento aparente propuesto por B.F. Skinner (1953).

#### **Condicionamiento clásico o respondiente.**

Pavlov realiza los primeros experimentos en animales, dando origen a toda la investigación sobre reflejos condicionados. Inicialmente estudió la digestión y encontró que los animales en experimentación segregaban saliva antes de entrar en contacto con el alimento. Esta observación dio origen a su pregunta de investigación: explicar la acción a "distancia" que el alimento ejercía sobre el organismo.

El condicionamiento clásico implica la asociación entre estímulos (E/E). Para poder entender dicho proceso es necesario definir claramente qué se entiende por estímulo incondicionado (Ei), estímulo condicionado (Ec), respuesta incondicionada (Ri) y respuesta condicionada (Rc).

**Ei** - Es cualquier estímulo que evoque una respuesta regular y medible en el organismo por un período suficientemente largo, puede deberse a la estructura innata del organismo o a la influencia del aprendizaje previo.

**Ec** - Es un estímulo originalmente neutro, o sea que al comienzo de la sesión experimental no produce la respuesta en forma regular y medible.

Este estímulo se asocia con el incondicionado y lleva a producir la respuesta.

**Ri** - Respuesta desencadenada por el estímulo incondicionado.

**Rc** - Aspecto o parte de la respuesta incondicionada que es desencadenada por el estímulo condicionado cuando se ha efectuado la asociación de ellos.

NO APRENDIDO

Ei -----Ri  
 (alimento en la boca)      (salivación)

Ec  
 (sonido que precede al alimento)

Generalmente el proceso de condicionamiento clásico se aplica a la conducta refleja. Para aclarar mejor este proceso, pienso por ejemplo en el reflejo clásico del tendón patelar. La aplicación de un golpe en la rodilla tiene como respuesta refleja el sacudimiento de la pierna. Si tomamos en cuenta que un evento se explica cuando se identifica su causa, entonces tenemos que la respuesta refleja de sacudir la pierna es causada o provocada por un estímulo que es el golpe. En orden temporal se da primero el estímulo y luego la respuesta.

En otras palabras, en una primera instancia, un caramelo puesto en la boca de un niño provocará salivación, pero la pala-

bra "caramelo" hará salivar al niño después de que haya tenido lugar algún condicionamiento, aprendizaje o experiencia.

Cuando el niño ha tenido frecuentemente un caramelo en la boca, después de oír la palabra caramelo, ésta sola palabra puede provocar salivación o respuesta. Entonces, si queremos que el niño aprenda a salivar al oír la palabra caramelo, ésta palabra y el comer caramelo deberán ocurrir al mismo tiempo.

Después de que ha ocurrido el condicionamiento, la sola palabra caramelo provocará la salivación (antes conducta refleja). La palabra caramelo en este momento es un estímulo aprendido o condicionado.

#### **Condicionamiento operante**

Este es un proceso de ejercer control sobre la conducta de un organismo en un cierto medio ambiente por medio de la aplicación del refuerzo.

Skinner distinguió entre conducta desencadenada o evocada por el estímulo (condicionamiento respondiente) y conducta emitida por el organismo (condicionamiento operante). La mayor parte de la conducta de los organismos, especialmente los organismos humanos, es operante.

Con el fin de controlar el comportamiento de un organismo y hacer que actúe como el experimentador quiere, se comienza por reforzar (por dar alimento) cada vez que el organismo se comporta en alguna forma relacionada con el objetivo que se desea lograr. En otras palabras, se refuerzan aproximaciones sucesivas del objetivo (moldeamiento).

Por ejemplo, los animales que trabajan en los circos. En un primer momento, la conducta de un animal hambriento puede ser reforzada o recompensada con comida. El termino técnico de recompensa es reforzamiento. "Recompensar a un organismo con comida, es reforzarlo con comida".

El amaestrador del circo refuerza al animal dándole comida si el animal ha actuado correctamente. En este tipo de condicionamiento el orden temporal de los eventos es conducta o respuesta y después reforzamiento. La comida que se proporciona a un animal hambriento no refuerza una respuesta particular, a menos que sea dada casi inmediatamente después de que ocurra la respuesta.

A diferencia de los estímulos en el condicionamiento clásico, los estímulos reforzantes no actúan para provocar la respuesta, solamente hace más probable que un organismo responda de la misma manera. Por tanto, el reforzar una conducta provoca un aumento en la probabilidad de que la respuesta ocurra de nuevo.

La modificación de conducta se basa en tres principios fundamentales:

A) Un cambio en el medio, en forma de acontecimientos que influyen en el organismo, denominado "estímulo".

B) Un cambio en el organismo, que se traduce en forma de conducta, que tendrá la función de respuesta o conducta.

C) Un cambio en el medio, en forma de acontecimiento, efecto de dicha conducta, al que se denomina "consecuencia".

A esta triple relación entre estímulo previo, una conducta y un estímulo consecuente de dicha conducta se le llama TRIPLE RELACION DE CONTINGENCIA, piedra angular del Análisis Experimental y Aplicado de la conducta; derivado de este modelo se establecen los siguientes principios:

- 1.- Análisis de respuesta o eventos específicos de conducta observable sobre el medio ambiente.
- 2.- Frecuencia de la respuesta: la conducta se mide en base al número de veces que es emitida la respuesta o conducta. Al respecto se miden dos dimensiones : a) pretérita, el enfoque cronológico se orienta al pasado; b) futura, se interesa en la predicción de la conducta y sus consecuencias.
- 3.- Contingencias de la conducta: Debido a que la conducta es función de sus consecuencias se deben identificar las relaciones contingentes, teniéndose así un antecedente (A) una conducta (C) y un consecuente (C).

Las técnicas y procedimientos más utilizados por la modificación de conducta son: 1.- Estrategias de intervención, 2.- Programas de refuerzo, 3.- Discriminación y generalización y 4.- Moldeamiento y Modelamiento. A continuación se hablará brevemente de cada una de ellas.

1.- Estrategia de Intervención.- Estas deben ser aplicadas sistemáticamente como consecuencias en la evocación de cambios en la frecuencia de la respuesta; al respecto se pueden considerar las técnicas de Reforzamiento positivo y negativo, el castigo y la extinción. En la Fig. VIII, se presentan esquema-

ticamente diferentes resultados de la conducta de acuerdo a la intervención de la estrategia.

Estrategia	Antecedente	Eventos de Conducta	Consecuencias	Conducta Resultante
Refuerzo positivo	Una preparación del medio ambiente dado	--B--	Presentación contingente de una condición ambiental	Aumento de la frecuencia de la respuesta B
Refuerzo negativo	"	--B--	Terminación o retiro contingente de una condición ambiental	Aumento de la frecuencia de la respuesta B
Castigo	"	--B--	Presentación contingente de una condición ambiental	Disminución de la frecuencia de la respuesta B
Extinción	"	--B--	Ninguna	Disminución de la frecuencia de la respuesta B
<hr/>				
Estrategias de combinación				
Extinción-refuerzo Positivo	"	-B y C-	Combinación de consecuencias puestas en lista anteriormente	Disminución de la frecuencia de la Respuesta B Aumento de la frecuencia de la Respuesta C
Castigos-refuerzos positivos	Respuestas Incompatibles			
Castigos-refuerzos negativos				

Fig. VIII Estrategias de Modificación de conducta  
Luthans y Kreitner, 1987. p. 68

Las primeras cuatro estrategias comparten tres características en común:

- a) Se utilizan para cambiar las frecuencias de respuesta o eventos de conducta objetivos.
- b) En cada estrategia las consecuencias deben ser contingentes con la respuesta especificada, de modo que se requiere la cercanía inmediata para asegurar una relación contingente.



c) El tipo de efectos que ejerce una forma específica de consecuencias sobre la frecuencia subsiguiente de respuesta determina su categoría estratégica.

Con respecto a la utilización de las técnicas aplicadas a la motivación de los empleados, autores como Terry y Franklin (1988) y Statner y Wankel (1989), mencionan algunas consideraciones:

- a) El reforzamiento debe estar en función del desempeño.
- b) Una conducta no reforzada también modifica el comportamiento, por tanto, éste debe ser reforzado contingentemente a la respuesta.
- c) Informar a los empleados lo que se espera de ellos.
- d) Cuando se suprime la recompensa se debe informar a los empleados el motivo, ya que esto evitará confusión y especulación sobre su comportamiento.
- e) El castigo se debe aplicar individualmente, de lo contrario se corre el riesgo de alterar la conducta del grupo.
- f) Ser justo, las consecuencias de un comportamiento deberán ser apropiadas, de lo contrario decrementará el efecto reforzador de las recompensas.

2.- Programas de Refuerzo. Es importante conocer "cuándo" y "con qué frecuencia" sigue la conducta a la respuesta en cuestión. Frecuentemente el éxito o fracaso final de una estrategia dependen del programa y del intervalo de tiempo de las consecuencias contingentes. Por tanto, la administración de reforzadores es tan importante para el control de la conducta como los

reforzadores mismos. A continuación se detallan algunos programas de refuerzo.

Continuo (PRC)	El reforzador refuerza a todas las respuestas.	(1) Índice de desempeño continuamente alto, en tanto sigue el refuerzo a cada respuesta. (2) Una alta frecuencia de refuerzo pueda conducir a la saciedad temprana. (3) La conducta se debilita con rapidez (sufre extinción), cuando se retienen los reforzadores. (4) Apropiado para respuestas nuevas, inestables o de baja frecuencia.
Intermitente	El reforzador no refuerza a todas las respuestas.	(1) Puede producir frecuencias altas de respuestas. (2) Las bajas frecuencias de refuerzo evitan la saciedad temprana. (3) Apropiado para respuesta estables o de altas frecuencias.
Razón fija (RF)	Se debe producir un número fijo de respuestas antes de que se presente el refuerzo.	(1) Una razón fija de 1:1 (el refuerzo se produce después de cada respuesta) es lo mismo que un programa continuo. (2) Tiende a producir un índice elevado de respuestas el cual es constante y firme.
Razón variable (RV)	Se debe producir un número variable o aleatorio de respuestas antes de que se presente el refuerzo.	(1) Puede producir un índice elevado de respuestas, que es constante, firme y resistente a la extinción.
Intervalo fijo (IF)	Se refuerza a la primera respuesta que se da después de que haya transcurrido un período específico.	(1) Produce un patrón irregular de respuestas, que va de una respuesta muy lenta y carente de energía inmediatamente después del refuerzo, a una respuesta firme y muy rápida, que precede inmediatamente al refuerzo.
Intervalo variable (IV)	Se refuerza la primera respuesta después de períodos variables o aleatorios de tiempo.	(1) Tiende a producir un índice elevado de respuestas, el cual es constante, firme y muy resistente a la extinción.

3.- Discriminación y Generalización. El concepto de discriminación implica que las personas aprenden el hecho de que ciertas respuestas sólo son apropiadas en situaciones ambientales específicas. Esto sencillamente equivale a efectuar una discriminación entre diferentes marcos ambientales, para emitir ciertas conductas.

La generalización también se puede enseñar mediante la administración de las contingencias, de modo que las consecuen-

cias programadas corresponden de manera sistemática y constante a ciertos antecedentes específicos.

4.- Conductas Moldeadas. Esta es una técnica importante en la modificación de conducta, ya que resuelve el problema de esperar que se presente la oportunidad de reforzar una respuesta conveniente. El procedimiento se da de la siguiente manera: Las aproximaciones más cercanas a la respuesta objetiva se emiten y se refuerzan constantemente. Las aproximaciones menos convenientes incluidas antes en el proceso del moldeamiento, se extinguen; así la conducta se puede moldear en realidad, para darle la forma deseada.

Tanto las estrategias como las técnicas implementadas por el modelo conductual, aplicadas adecuadamente son útiles para mejorar el desempeño y la satisfacción del empleado.

Los fundamentos anteriores han tenido aplicabilidad en diferentes ámbitos de la psicología, uno de ellos ha sido el área organizacional, donde originalmente Luthans (1973) utilizó y desarrolló el concepto de Conducta Organizacional.

Específicamente la Modificación de conducta Organizacional trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. Al respecto la premisa fundamental establece que "LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL DEPENDE DE SUS CONSECUENCIAS". En otras palabras, la conducta se fortalece, mantiene y debilita debido a sus consecuencias, (Luthans y Kreitner 1987).

Así mismo los autores citados anteriormente desarrollaron un modelo general de solución de problemas de la modificación de

conducta organizacional, conocido como administración de contingencias de la conducta; éste modelo proporciona una metodología sistemática para identificar y administrar en forma contingente las conductas críticas relacionadas con el desempeño de los empleados. Las sugerencias realizadas a partir del modelo, han sido retomadas y enfatizadas posteriormente por autores como Statner y Wankel (1989), Terry y Franklin (1988) así como por Gibson y Cols.(1987).

Los lineamientos del modelo son:

1.- identificación. Especificar el comportamiento que el gerente considere indeseable.

2.- Medición. El gerente describe la frecuencia del comportamiento en función del tiempo. Esto permitirá determinar el éxito en el cambio del comportamiento del subordinado; así como darle una idea de las circunstancias que acompañan el comportamiento.

3.- Análisis. Averiguar las causas que están haciendo que continúe el comportamiento.

4.- Intervención. Consiste en: a) la preparación de estrategias; b) implantar la estrategia; c) medir la frecuencia del comportamiento resultante. La clave de la modificación del comportamiento es alterar las consecuencias que éstas tienen para el subordinado. El análisis suele revelar que el comportamiento deseado ha sido premiado en el pasado (o castigado). La nueva estrategia debería recompensar el comportamiento deseado e ignorar (castigar en caso de ser necesario) el comportamiento indeseado. Se lleva un registro de la frecuencia con que se

repite éste último. Si ha ocurrido un cambio de comportamiento en la dirección deseada, deberá seleccionarse un programa de comportamiento que mantenga (caso 4).

5.- Evaluacion.- El gerente evalúa la eficiencia que ha mostrado el procedimiento entero. Se analizan las estrategias ineficaces para averiguarar por qué no dieron resultado o si han otro tipo de personas o circunstancias para las cuales son idóneas. Las estrategias eficaces se tienen presentes para un posible uso futuro. El procedimiento citado se muestra en la Fig. IX.

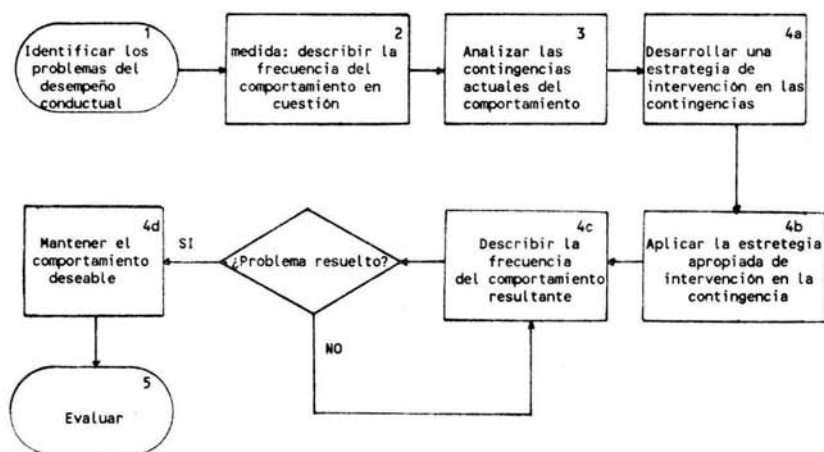


Fig. IX J. Statner y Ch. Wankel: Administración 1989 p. 492.

La modificación de la conducta organizacional enfatiza que el reforzamiento positivo debe ser contingente al cambiar la conducta organizacional.

Los modelos anteriores tienen el objetivo común de encontrar una explicación sobre el proceso de la motivación. Aquí se enfatiza que las respuestas del individuo ante determinada situación de motivación serán dadas en función de la experiencia de éste en relación a él y al medio ambiente. Así mismo estos modelos proponen una relación simple y triple entre esfuerzo, satisfacción y recompensa, las que se correlacionan con el desempeño, donde éste es afectado por el esfuerzo.

Comprender qué es la motivación o tener una noción de ésta y de las diferentes teorías desarrolladas sobre éste aspecto nos proporciona un panorama más claro para comprender cómo es que las variables analizadas en las teorías son retomadas para proporcionar mejores niveles de vida como es el caso de la calidad de vida en el trabajo, de la cual se hablará en el capítulo posterior.

### CAPITULO III

#### **CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

*Como una consecuencia de la modernización industrial se han generado cambios en las formas de organización de ésta, lo que ha propiciado costos sociales y psicológicos, debidos principalmente a la mecanización y burocratización del trabajo. Derivado de esto, han surgido movimientos como los de CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (C.V.T.), que representan ante todo una postura filosófica, una actitud abierta estructurada y global que integra la realidad organizacional, bajo una comprensión actualizada de la naturaleza del hombre y la sociedad, por lo que trabajar en pro de éste movimiento implica el desarrollo de proyectos que involucran diversidad de tareas y responsabilidades comunes, Toro (1990), en virtud de que las propuestas y acciones de esta filosofía o modalidad se centran en el bienestar y satisfacción integral de las necesidades del hombre, mediante el trabajo y el óptimo desarrollo de sus facultades físicas y mentales. Un aspecto importante dentro de éste movimiento es la productividad, ya que su causalidad les permite ser compatibles e interdependientes a la vez.*

*En el presente capítulo se presentarán diferentes puntos de vista en relación a la conceptualización de la C.V.T., además se describirá el desarrollo histórico de ésta, mencionándose así mismo los elementos y las técnicas que intervienen en los programas enfocados sobre el tema. Finalmente se describirá de manera breve el aspecto de la productividad, con la finalidad de comprender la relación que existe entre la C.V.T., la productividad y el papel que juega la motivación.*

### 3.1. Conceptualización de la Calidad de Vida en el Trabajo (C.V.T.)

Diversos autores han dedicado su atención sobre el tema, citando por ejemplo, que el enfoque de C.V.T. trata de satisfacer las necesidades humanas tanto de niveles básicos como del más alto orden; se esfuerza por utilizar las capacidades sobresalientes de los trabajadores y ofrecerles un ambiente que les ayude a mejorar sus aptitudes. El concepto central es que los trabajadores representan el recurso humano que es preciso desarrollar, bajo la suposición de que el trabajo humanizado ofrece mayores ventajas, ya que proporciona una mejor adaptación entre trabajadores, tecnología y ambiente, Davis (1983).

Otros autores consideran que la C.V.T. es un campo de investigación interdisciplinario que combina la psicología industrial y de la organización, la sociología, la ingeniería industrial, así como teorías de liderazgo, motivación, etc. Koontz y Cols (1985).

El interés que se ha generado sobre C.V.T. ha sido asociado al modelo de sistema socio-técnico; aunque algunos autores tratan de manera separada cada uno de estos puntos, por ejemplo, Clyfton y Cálas (1984), señalan que el principal propósito de C.V.T., es que el individuo logre mediante su trabajo satisfacer una gama de necesidades personales (seguridad, interacción con otros, logro, etc.). Lo anterior podrá ser alcanzado si se da una compensación justa y adecuada, si se presenta un ambiente seguro y saludable y si se obtiene crecimiento.



Independientemente de estos criterios, los autores señalan que no existe una definición concreta y precisa sobre C.V.T., y la definición de este concepto dependerá en gran medida de las modificaciones de la organización y los criterios prevalentes que vayan a ser empleados.

En otros estudios más recientes, al considerar las aplicaciones de la Teoría de la Motivación en las organizaciones, definen la C.V.T. señalando dos perspectivas: por un lado, desde la óptica del obrero, implica la participación en la toma de decisiones de la organización, así como la integración de metas personales y organizacionales; por otra parte, desde la perspectiva del gerente o administrador, el término se refiere a una gama de esfuerzos para incrementar el desempeño mediante mejoras en los esfuerzos humanos al proceso de la productividad, Gibson y Cols (1987).

De igual manera, un estudio realizado por Michael P. Rasow (1988), sobre un proceso conductual para un cambio organizacional al enfocarse sobre C.V.T., argumenta que éste es un término que implica un mejoramiento administrativo de los recursos humanos, lo que conlleva a un mejoramiento en la eficiencia de la organización. El concepto incluye el lugar físico de trabajo, la democracia, el incremento de la participación y al mismo tiempo el mejoramiento de la productividad, mediante la optimización de los recursos humanos.

Kast y Rosenweig (1988), en un estudio sobre productividad y calidad de vida laboral, confirman la definición anterior argumentando además, que por un lado, la C.V.T. tiene significa-

dos diferentes, y por otro lado, ésta es vista como un rompimiento del tradicional alto grado de especialización típico en muchas situaciones de trabajo y una situación de los empleos enriquecidos o más grandes, o los grupos de trabajo autónomos que reafirman las relaciones sociales en la situación de trabajo. Finalmente, indican que otros adoptan un punto de vista más amplio aún: cambiar toda la cultura organizacional humanizando el trabajo, individualizando a las organizaciones y cambiando fundamentalmente los sistemas estructurales y administrativos.

Cummings y Huse (1989), también interesados en la C.V.T., la definen como la unión de dos objetivos fundamentales, la eficiencia del empleado y de la organización, incorporando elementos como la participación en la toma de decisiones y clarifican la importancia de la relación entre la C.V.T., y la productividad.

Independientemente de la definición o la conceptualización que se tenga al respecto, diversos autores señalan ocho categorías básicas en el desarrollo de la C.V.T., Cummings y Huse (1989).

- 1.- Adecuada compensación hacia el trabajo.
- 2.- Un lugar de trabajo seguro a la salud con respecto a las condiciones físicas.
- 3.- Desarrollo de capacidades personales.
- 4.- Crecimiento y seguridad.
- 5.- Integración social.
- 6.- Filosofía de la organización.
- 7.- Espacio total en la vida.

#### 8.- Relevancia social

Recientemente se ha indicado que la C.V.T. demanda la participación de empresarios y trabajadores, enfocándose especialmente en la satisfacción y el interés común de todos los implicados.

En virtud de que constituye un modelo de la realidad laboral moderna, así como un imperativo social, económico y administrativo, además se ha enfatizado que en la diversidad de definiciones existentes sobre el tema destacan dos aspectos fundamentales:

- 1.- Todas las definiciones hacen referencia a las condiciones externas de trabajo que benefician al hombre de manera integral.
- 2.- Contemplan el desarrollo y crecimiento del ser humano como la meta y el producto final de las acciones de C.V.T., (Toro 1990).

Por otra parte, en un estudio sobre C.V.T. en México, se apunta que en términos generales el concepto de C.V.T. se adoptaba como una forma de identificar los problemas y necesidades relacionados con los bajos niveles de vida existentes en los lugares de trabajo. Así, en la actualidad, la C.V.T. tiende a significar la medida con la cual el trabajo proporciona bienestar integral a los trabajadores, (García de la Serda y Nuñez, 1990). Este investigador considera además que algunos de los objetivos principales de la C.V.T. son:

- A) Un salario justo y equivalente a la contribución del trabajo;

- B) Condiciones físico-ambientales que aseguren un ambiente de trabajo sano y seguro;
- C) Condiciones socio-psicológicas que favorezcan el desarrollo de las capacidades humanas, relaciones sanas de trabajo que permitan la integración social y la participación activa de los trabajadores, así como seguridad de buen trato.

### 3.2. Orígenes

Los orígenes de la Calidad de Vida en el trabajo (C.V.T.) se remontan a la década de 1950 en que Trist y colaboradores realizaron una serie de estudios en el Instituto de Tavistock (Inglaterra) de donde surgió el modelo socio-técnico, dentro del cual se considera a la organización como un sistema Socio-Técnico abierto, cuyas interacciones se dan en dos niveles: por un lado, el medio externo con la organización, y por otro lado, las relaciones e influencias que los dos subsistemas, el tecnológico y el social, tienen dentro de la propia organización. Se recurrió a este modelo como un esfuerzo para reformar la organización del trabajo.

En esta misma década, en Estados Unidos, Davis y sus colaboradores, realizaban sus primeros estudios sobre satisfacción en el trabajo y el análisis de las actitudes.

En la década de 1960, se dan condiciones económicas y sociales que afectan el nivel de vida de la gente, por ejemplo,

el gobierno pretende establecer un nivel mínimo de vida, imponiendo ciertas leyes y derechos tales como: una paga equitativa por el trabajo realizado, igual oportunidad de desarrollo. Lo anterior afecta el desarrollo de la calidad de vida en las empresas. De alguna manera estas situaciones influyen así como los trabajos de Tavistock en la realización de los primeros estudios que desarrolló Davis y sus colaboradores acerca de la satisfacción en el trabajo y el análisis de las actitudes.

Es en ésta década en que se empieza a utilizar el término de calidad de vida en el trabajo para referirse a la relación entre el obrero y su lugar de trabajo específico, considerando su medio ambiente y enfatizando la dimensión humana, frecuentemente olvidada, al concentrarse en los factores técnicos y económicos en el diseño de los trabajos.

La década de 1970, brinda un mayor apoyo a los programas de C.V.T. por parte de los administradores, los sindicatos y dependencias públicas. Se incrementó aún más la literatura sobre el tema, así como estudios que buscaban mejorar la salud, la seguridad y la satisfacción en el trabajo. De igual manera se abrieron centros como el de **CALIDAD DE VIDA LABORAL** en la Universidad de California, el Instituto del Trabajo en Estados Unidos, el Centro Norteamericano de la Productividad, en Houston, Texas, el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, etc.

La popularidad de C.V.T., también se expandió en Europa, desarrollándose trabajos en Dinamarca, Francia, Suecia, Los Andes y otros países. Los resultados obtenidos mediante los

programas de C.V.T. se han señalado en cuanto a las mejoras en la calidad del producto, la rotación de personal y el ausentismo, entre otros.

En México la vida laboral se rige por la Ley Federal del Trabajo, específicamente en el Art. 3o. de ésta ley, señalando el mandato constitucional de asegurar un nivel decoroso de la calidad de vida en el trabajo, obligando a las organizaciones a cumplir, cuando menos, con las condiciones generales siguientes:

- Salarios mínimos generales y salarios mínimos profesionales.
- Duración máxima de una jornada de trabajo.
- Días de descanso obligatorios.
- Vacaciones anuales y prima vacacional.

Mediante estas y otras condiciones generales de empleo, la ley busca garantizar la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, asegurando un trato igualitario basado en el respeto y la libertad del trabajador. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para mantener adecuados niveles de vida, por lo que empresas como la I.B.M. de México, G.M. de México, Hilsa y Condumex en los últimos años han desarrollado esfuerzos por implementar nuevos modelos de C.V.T., (García de la Serda y Nuñez, 1990).

A partir de lo anterior se puede comprender cómo también la industria mexicana ha tenido la necesidad de implementar mejoras enfocadas al bienestar de sus trabajadores; así, investigadores como Arias Galicia (1990), al realizar un estudio sobre la relación entre la satisfacción, la C.V.T. indica que las defi-

ciencias de ésta incrementan estados de ansiedad, de tal manera que la ansiedad tiende a reducirse conforme se goza de satisfacción con el trabajo en sí mismo, con el supervisor, con los compañeros, siendo el trabajo mismo la correlación más significativa.

### 3.3. Elementos que intervienen en la C. V. T.

Werther y Davis (1985), sugieren que en la implementación de la C.V.T. al rediseñar los empleos, se tomen en cuenta factores de tipo Organizacional, Ambiental y Conductual. A la vez, dentro de cada uno éstos se debe brindar atención a diversos elementos, los cuales se describen en la Fig. X, explicándose cada uno de ellos posteriormente.

Elementos de la organización	Elementos ambientales	Elementos conductuales
- Método mecánico	- Disponibilidad y capacidades de los empleados	- Autonomía
- Flujo de trabajo	- Expectativas sociales	- Variedad
- Práctica de trabajo		- Identidad de tareas
		- Retroalimentación

Fig. X Elementos del diseño del empleo  
Werther y Davis: Dirección de Personal y Recursos Humanos 1982 p.p 90

**1.- Elementos de la Organización.-** Se ocupan de la eficiencia. Los empleos bien diseñados permiten que un trabajador capaz y con una elevada motivación alcance la máxima productividad. Aquí se incluyen factores como: Método Mecánico, Flujo de

Trabajo y Práctica de Trabajo. A continuación se analizan brevemente:

a) Método Mecánico.- Trata de identificar cada tarea del empleado con el fin de poder ordenarlos para minimizar el tiempo y los esfuerzos de los trabajadores. Una vez que concluye la identificación de tareas del empleo, se agrupan en un empleo de cantidad limitada de ellas. El resultado es la especialización. Este método hace hincapié en la eficiencia de esfuerzos, tiempo, costo de mano de obra, capacitación y aprendizaje del empleado.

b) Flujo de trabajo.- Se ve afectado en una organización en forma sustancial por la naturaleza del producto o el servicio. Por lo general estos elementos surgen de la ausencia de tareas y el equilibrio entre el empleo para que el trabajo pueda realizarse con eficiencia.

c) Práctica del trabajo.- Son métodos de realización de tareas. Este método puede estar basado en la tradición o en los deseos colectivos del empleado.

**2.- Elementos ambientales.**- Este es un segundo aspecto al diseñar empleos. Los gerentes y los especialistas en el área de personal deben tomar en cuenta la capacidad y la disponibilidad de los empleados potenciales. Así mismo, deben contemplar las expectativas sociales.

a) Disponibilidad y capacidad de los empleados.- Este factor se debe equilibrar con respecto a la eficiencia.

b) Expectativas sociales.- La aceptabilidad de un diseño de empleo se ve afectada por las expectativas de la sociedad pues de lo contrario puede originar una falta de satisfacción:



baja motivación, vacantes de empleos difíciles de cubrir y una vida de trabajo de mala calidad.

**3.- Elementos conductuales.-** Para que los trabajadores tengan una buena calidad de vida se deben aprovechar las investigaciones conductuales para proporcionar un ambiente de trabajo que contribuya a satisfacer las necesidades de nivel superior de los individuos. Aspectos a tomar en cuenta en este componente son: Autonomía, Variedad, Identidad de tareas y Retroalimentación.

a) Autonomía.- Es la libertad para controlar la propia respuesta ante el ambiente. Los empleos donde se da autoridad a los obreros para tomar decisiones, les proporcionan responsabilidades adicionales que tienden a incrementar su sentido de reconocimiento y autoestimación. Por otra parte, ocasionará bajo rendimiento o apatía en los empleados.

b) Variedad.- Al incluir este factor en los empleos, los especialistas en personal pueden reducir los errores por la fatiga.

c) Identidad de tareas.- Los trabajadores no pueden encontrar ninguna parte completa de trabajo cuando el empleo carece de identidad de tareas. Tiene poco sentido de responsabilidad y puede no sentir orgullo de los resultados. Después de completar su trabajo puede tener poco sentido de realización. Por tanto, agrupar las tareas de modo que los empleados sientan que están realizando una contribución, tiene mayor satisfacción.

d) Retroalimentación.- Se refiere a la información que indica a los trabajadores en qué medida están desempeñando correctamente sus funciones.

### 3.4. Técnicas implementadas para mejorar la C.V.T.

Los programas de C.V.T. implican el rediseño del empleo de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar partiendo de los niveles superiores, el departamento de personal o la gerencia pueden utilizar diversas técnicas como son: Rotación de personal, Ampliación del empleo y Enriquecimiento del empleo, los cuales se describen a continuación.

1.- Rotación de personal.- Aquí no se modifica el empleo, únicamente los trabajadores pasan de un lugar a otro, de acuerdo a un tiempo especificado. Esta técnica rompe la monotonía de los trabajadores demasiado especializados al exigir actitudes y capacidades diferentes. La organización obtiene beneficios, ya que los obreros amplían su competencia en varios empleos. Además realizan su propia imagen, se desarrollan personalmente y resultan más valiosos para la empresa.

2.- Ampliación del Empleo.- Sirve para extender la cantidad de tareas relacionadas a un empleo con el objeto de proporcionar mayor variedad. Con ésta técnica se produce una carga horizontal ya que únicamente se suman tareas simples relacionadas con el trabajo, es decir, aquí se limita a hacer un trabajo estructuralmente mayor.

3.- Enriquecimiento del empleo.- Aquí se agregan motivadores a los empleos. Incrementándose la responsabilidad, la autonomía y el control, es decir, se produce una carga vertical. En otras palabras, ésta técnica consiste en adicionar

motivación



76

tareas al empleo proporcionando mayor responsabilidad de planeación y control.

Esta técnica proporciona oportunidades para el crecimiento psicológico de los empleados. Así el empleo se desarrolla de tal manera que se refuerza la motivación intrínseca. Como resultado de esta motivación debe mejorar la actuación proporcionando con ello un empleo más humano y productivo, (Davis, 1983 y Werther y Davis, 1982).

F. Herzberg cita en Fleshman y Rooss (1976), las etapas a seguir en el enriquecimiento del trabajo, las cuales se describen a continuación:

1.- Escoger los puestos en los que: A) la inversión de ingeniería industrial no provoque que los cambios resulten demasiado costosos; B) las actitudes de los empleados sean bajas; C) los factores higiénicos están resultando muy costosos, y la motivación hará que se observen diferencias en el rendimiento.

2.- Abordar esos puestos con la convicción de que pueden cambiar. Muchos años de tradición han hecho que los gerentes crean que el contenido de los puestos es sagrado y que el único alcance de sus actos puede encontrarse en los modos de estimulación de las personas.

3.- Obtener en sesiones de fomento de ideas, una lista de cambios que puedan enriquecer el trabajo, sin tener en cuenta si resultan o no prácticos.

4.- Seleccionar la lista eliminando aquellos factores que sean más de higiene que una verdadera motivación.

5.- Seleccionar la lista para excluir las generalidades tales como "denles más responsabilidades", que raramente se aplican en la práctica. Esto puede parecer evidente, pero las palabras motivadoras nunca han salido de la industria; simplemente la substancia se ha racionalizado y organizado.

6.- Seleccionar la lista para eliminar las sugerencias de carga horizontal, es decir aquellas que indican la adición de tareas.

7.- La participación de los empleados constituye una fuente valiosa de cambios recomendados, sin embargo su interés directo afecta el proceso con factores de higiene y, de manera más específica les da simplemente el sentimiento de efectuar una contribución. El trabajo debe combinarse y es el contenido el que producirá la motivación, no las actitudes sobre el hecho de estar o no implicado o el desafío inherente en la organización de un trabajo. Este proceso concluirá dentro de poco y lo que determinará la motivación es lo que haga a partir de entonces. El sentimiento de participación se dará como resultado sólo a corto plazo.

8.- Inicialmente es necesario tener un grupo experimental y un grupo control. En el Grupo Experimental se darán sistemáticamente los motivadores durante determinado tiempo. En el Grupo Control no se realizarán cambios. En ambos grupos, los factores de higiene deberán aplicarse normalmente durante todo el experimento. Para evaluar la eficiencia del programa es necesario aplicar pruebas de rendimiento anteriores y posteriores,

así como pruebas de actitudes hacia el trabajo, la cual deberá limitarse a puntos de motivación.

9.- Prepararse para una disminución del rendimiento en el grupo experimental durante las primeras semanas, pues el paso de un nuevo tipo de trabajo puede originar un decremento temporal de la eficiencia.

10.- Prever que los supervisores de primera línea se muestren un poco ansiosos y hostiles debido a los cambios, es decir, ansiedad ante el temor de un decremento en el rendimiento como resultado de que los empleados comiencen a asumir sus propias responsabilidades en relación al rendimiento.

Los programas de enriquecimiento en el trabajo se deben considerar a largo plazo por las siguientes razones:

- a) Los cambios deben hacer que los puestos lleguen a nivel de desafío y estar de acuerdo con los trabajadores contratados.
- b) El cambio conductual o de actitudes puede ser únicamente temporal.
- c) La naturaleza misma de los motivos por oposición.

### 3.5. Relación entre calidad de vida en el trabajo y productividad.

En términos económicos, productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Es una medida de lo bien

que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables, (Bain, 1987). Otros autores definen ésta como la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos, (Kast y Roseweig, 1988).

El concepto implica la integración de diversos factores del lugar de trabajo, como son:

- 1.- Producción,
- 2.- Rendimiento o Desempeño,
- 3.- Costos, y
- 4.- Resultados.

Esquemáticamente se representa de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Insumos Totales}} = \frac{\text{Resultados Totales Logrados}}{\text{Recursos Totales Consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Por su parte, Robbins (1987) menciona que los factores determinantes de la productividad son:

- I. La capacidad del empleado, y
- II. La motivación.

Sin embargo, otros elementos que también intervienen son:

- A) LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION
- Estructura de la organización
  - Diseño del trabajo

- Sistemas de evaluación del desempeño
- Premios
- Cultura organizacional.

B) CARACTERISTICAS DEL GRUPO

- Normas del grupo
- Cohesión de grupo
- Estilo de liderazgo
- Nivel de conflicto

C) CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

- Adecuación entre la personalidad y el trabajo
- Percepción.

La integración de éstos elementos nos conduce a la eficacia. El análisis anterior se realiza desde una perspectiva organizacional, donde se destaca que la productividad dependerá en gran medida del interés que se le brinde al factor humano y donde la motivación y el esfuerzo de la gente influyen substancialmente en ésta.

Recientemente se ha indicado que la productividad puede ser analizada desde dos perspectivas diferentes: por un lado, a partir del rendimiento organizacional en que intervienen factores económicos, tecnológicos, administrativos y organizacionales; por otro lado, a partir de un rendimiento INDIVIDUAL considerando factores motivacionales, de conocimiento, habilidades, expectativas, etc.

Chiavennato (1984) menciona que de acuerdo con Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas dentro del individuo: 1.- Objetivos individuales,

2.- relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales y 3.- Capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que éste considere poder influenciarlo.

Además enfatizan que las industrias pueden desear incrementar su productividad cuando se imponen las siguientes condiciones:

a) Los objetivos personales del individuo que pueden incluir seguridad, dinero, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

b) Relación percibida entre satisfacción de los objetivos y la alta productividad. Si para un trabajador su principal objetivo es el salario y trabaja en base a la remuneración por producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. En tanto que si su necesidad es de aceptación social por parte de los miembros del grupo, producirá por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal, ya que producir más podrá significar el rechazo del grupo.

Independientemente de la perspectiva del análisis, se enfatiza que éstos conceptos se relacionan, ya que por un lado la productividad individual es uno de los determinantes de la productividad organizacional, y por otra parte, se encuentran implícitos dos aspectos o dimensiones valorativas; una de carácter cualitativo que permite juzgar como bueno, apropiado, conveniente o satisfactorio un nivel de productividad. Esta dimensión se define por la importancia y significación que las



personas le asignan subjetivamente a un grado de rendimiento individual o empresarial. La segunda dimensión es de carácter cuantitativo, que se relaciona con los valores numéricos que se asignan a diferentes niveles de productividad. Estos valores se derivan de la cuantificación de condiciones y agentes determinantes de la productividad.

Finalmente, se ha indicado que existe una discrepancia del concepto de productividad, ya que no representa lo mismo para los empleados que para los gerentes. Por una parte para los empleados el concepto puede referirse a la capacidad de alcanzar lo que se propone, de satisfacer las demandas de su jefe o alcanzar altas evaluaciones de desempeño, sin que esto tenga que ver con un rendimiento personal ni con la productividad de la empresa. En tanto que en el caso del gerente, el rendimiento individual puede ser un factor que influya en la productividad, mas no determinante de ésta como lo puede ser la tecnología, la supervisión, así como las condiciones de mercado y económicas del país, Toro (1990).

Este análisis final propuesto por Toro nos lleva a comprender que la productividad tiene alcances que van mas allá de obtener resultados formalmente definidos para la empresa en un período establecido y de las utilidades alcanzadas, ya que de ésta acción se derivan otros resultados como son: a) la Provisión de empleo; b) el aporte económico; c) el desarrollo humano entre otros, y finalmente es aquí donde señalaremos la derivación y la relación de calidad de vida en el trabajo y la productividad, pues éste resultado es una forma de productividad

y un indicador de productividad empresarial, ya que los efectos de C.V.T. repercuten sobre la persona, el trabajo, la familia y la sociedad. Así, los esfuerzos realizados y aplicados a la prevención y al manejo de los impactos negativos tanto sociales como ambientales, las inversiones en protección del ambiente o en seguridad e higiene ocupacional son elementos que repercuten en la calidad de vida y derivados de la productividad empresarial; en este sentido, la responsabilidad de la empresa implica eficiencia, efectividad y responsabilidad sociales y humanas que se derivan de su relación con el hombre y la sociedad.

A partir de lo anterior considérese que el beneficio de la productividad redundará en un beneficio de la calidad de vida en el trabajo de las personas dentro de la organización y de su vida personal, ya que podrá elevar su nivel de vida real, así como alcanzar una optima utilización de los recursos disponibles para satisfacer sus necesidades personales en diferentes niveles.

**CONCLUSIONES:****U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA**

Aquí se presentan algunas reflexiones derivadas de la recopilación de los temas tratados, esperando que puedan serles de utilidad a los analistas del comportamiento humano interesados en la Motivación, C.V.T. y la Productividad, así como a gerentes, administradores o niveles de mando que tengan la posibilidad de influir en la productividad individual o colectiva en la motivación, o que tengan intervención en aspectos administrativos que puedan afectar el comportamiento humano.

Tener un conocimiento de la persona, la organización y la relación entre ambas, permite comprender que las acciones y los objetivos de éstas son variadas. Tal variabilidad se da en función de diversos factores, por ejemplo: los patrones de conducta exhibidos por las personas dependen de situaciones económicas, culturales, sociales, innovación tecnológica, etc.

De igual manera considérese que las organizaciones son agrupaciones de personas que se unen para lograr fines comunes y metas específicas; normados por estructuras y procesos determinados bajo los que dirigen su actividad. Dependiendo de las características de las organizaciones, se hablará de formales e informales; es decir, existen diferentes tipos de estas y las personas pertenecen a una u otra, dependiendo de sus necesidades, metas u objetivos que pretendan alcanzar. Por tanto, conviene enfatizar que las personas son la base de la organización y el desarrollo de estas dependerá de las personas entre

**IZT.**

1000860

otros elementos, ya que el factor humano es el elemento mas importante.

El mejor enfoque para el estudio de la organización y el comportamiento organizacional es el enfoque sistemático tal como fue desarrollado por Huse E. F. (1986) y posteriormente por Schein (1989) y otros. Este enfoque considera a los fenómenos como multifactoriales y sostiene que la organización sigue los principios sistemáticos de insumos y entropía, entre otros.

Al hablar de necesidades se entra en un terreno difícil y complejo. Aquí se hace referencia a la motivación. Este ha sido tema de estudio y desarrollo de diversas investigaciones, desde que se consideró el interés por el factor humano como una variable importante en el desarrollo de la productividad dentro de la industria.

El análisis de la motivación se ha realizado en base a las necesidades y objetivos individuales. Al respecto se ha argumentado que el nivel de motivación de la persona se da en relación a las características generales que pueden ser de tipo fisiológico, psicológico y/o medio-ambientales, Arias (1984). 13

Se han propuesto diversas teorías clasificadas como de Proceso y Contenido. Desde ambas perspectivas, la motivación no se propone de manera concreta y generalizable pero sí establecen su importancia y los postulados derivados de éstas como una respuesta a la importancia de la motivación en relación con el comportamiento, entendiéndose éste como: satisfacción, desempeño y productividad.

Tanto las teorías de Proceso como las de Contenido tienen objetivos independientes y bien definidos, por lo que parece haber una tendencia creciente en el campo del comportamiento organizacional a aceptar e implementar modelos motivacionales basados en investigaciones conductuales, por ejemplo, el modelo de las expectativas propuesto por Vroom o el propuesto por B. F. Skinner y desarrollado por Luthans.

El modelo motivacional de Maslow, es un modelo filosófico más que científico. Podría ser llamado un modelo metacientífico o precientífico y su aceptación generalizada en el medio-ambiente organizacional es injustificado, excepto porque hipersimplifica un problema tan complejo e intrínseco como lo es la motivación.

El modelo motivacional más experimentado y del que surgen los proyectos de C.V.T. y enriquecimiento en el trabajo, es el de F. Hersberg, quien estudia los factores del puesto que son intrínsecos y extrínsecos, concluyendo que los factores satisfactores o motivadores se relacionan con aspectos intrínsecos al puesto y que tienen que ver con el contenido de éste. La presencia de estos factores incrementa la satisfacción en el trabajo, así como la motivación hacia un esfuerzo y desempeño superior. Independientemente de esto, el incremento de la satisfacción en el trabajo no implica un incremento en la productividad. Por otra parte, los factores higiénicos se relacionan con condiciones extrínsecas al puesto y por lo tanto, con el contexto de éste. El grado de ausencia de estos factores incrementa la insatisfacción con el trabajo en el puesto, ya que

estos previenen de la insatisfacción pero no conducen a la satisfacción, es decir, no motivan.

La calidad de vida puede ser considerada como un conjunto de factores higiénicos o de mantenimiento, en la medida que trata con el mejoramiento de las condiciones medio-ambientales, es decir, extrínsecas al trabajo mismo; pero tal vez, el mejor enfoque para el estudio de la C.V.T. sea el que considera la simplificación, ampliación y enriquecimiento en el trabajo como parte del programa de C.V.T. en virtud de que la frontera entre los factores higiénicos y motivadores es muy difusa.

Un punto importante que se debe enfatizar en la C.V.T. es el medio ambiente laboral, ya que este debe ofrecer estándares mínimos de calidad de vida, los que se encuentran protegidos por las leyes de diversos países y al mismo tiempo las organizaciones deben esforzarse por mejorar cada vez mas la calidad de vida, en virtud de que esta tiene un fuerte impacto sobre la satisfacción, motivación y productividad.

A partir del enriquecimiento en el trabajo se han derivado otros modelos como: círculos de calidad, búsqueda de la excelencia y calidad total. Sin embargo es necesario realizar un mayor número de investigaciones sobre comportamiento organizacional en México para adecuar y generar modelos explicativos y predictivos, por lo que es necesario reforzar la orientación del psicólogo a la investigación laboral y organizacional desde su etapa formativa.

A este respecto, el papel del psicólogo del comportamiento organizacional comprende las siguientes funciones:

- 1.- Definir características de los sistemas de trabajo dentro de la organización, de acuerdo con valores, ideologías y cultura nacional.
- 2.- Crear estrategias de intervención organizacional que permitan satisfacer necesidades acordes a ésta, basadas en el potencial humano Burke, W. tales como: trabajo en equipo, círculos de calidad, creatividad, desarrollo tecnológico, estudios de liderazgo, niveles de satisfacción, etc.
- 3.- Aplicar instrumentos de evaluación de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa, para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.
- 4.- Planear e implementar acciones de desarrollo organizacional enfocados a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción, que es el objetivo común de la interacción individuo-ambiente.
- 5.- Asesorar a la organización en cuestiones tales como: niveles de satisfacción, niveles de eficiencia, factores motivacionales, psicoambientales, efectos de la tecnología del trabajo en la C.V.T.
- 6.- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los recursos humanos, ya que existen necesidades manifiestas (debidas a la incorporación de la tecnología, recursos y cambios de procedimiento) y encubiertas (bajas en la productividad, en la motivación, en la satisfacción, etc.)
- 7.- Diseñar programas de capacitación que respondan a las necesidades diagnosticadas.

8.- Planear y diseñar programas de vida y carrera a efecto de que el recurso humano encuentre caminos de realización dentro de la organización, es decir, en base a una planeación realizada previamente el recurso humano puede elegir su desarrollo profesional.



## BIBLIOGRAFIA

ARIAS G.

Administración de Recursos Humanos. ✱  
México, Ed. Trillas, 1984 Cap. 3.

ARIAS G.

Conferencia Calidad de Vida en el Trabajo en:  
Congreso de Avances sobre el Comportamiento Humano  
en la Organización  
Nov. 1990

CLIFTON, J. WILLIAMS Y CALAS DE B. M.

Conducta Organizacional  
México, 1984. Ed. Cap. 12

CASTAÑO A. D.

Crisis y Desarrollo de las Organizaciones.  
México, Ed. U.N.A.M. 1984. Cap. 1

CHIAVENNATO, I.

Administración de Recursos Humanos. ✱  
México, 1984. Ed. McGraw-Hill Cap. 2 y 3

DALTON E. M.

Administración de Personal  
México, 1979. Ed. F.C.E. Cap. 15

DAVIN, B

Productividad  
Solución a los problemas de la empresa  
Ed. McGraw-Hill 1987, Cap. 1

DAVIS, K.

El Comportamiento Humano en el Trabajo  
México, 1983. Ed. McGraw-Hill Cap. 3 y 14

DAVIS, K. Y NEWSTRON, J.  
El Comportamiento Humano en el Trabajo  
México, 1989. Comportamiento Organizacional.  
Ed. McGraw-Hill, Cap.1

DESSLER, G.  
Organización y Administración  
Enfoque Situacional  
México, 1988. Ed. Printace-Hall Hispanoamerica Cap. 9

FLESHMAN E. A. Y ALAN, R. R.  
Estudios de Psicología Industrial y de Personal  
México, 1976. Ed. Trillas Cap. 21 y 23

FRENCH, W. L.  
Administración de Personal  
México, 1986, Ed. Limusa, Cap. 6

GARCIA DE LA SERDA, G. J. Y NUÑEZ DE LA PEÑA, F.  
La Administración en desarrollo  
Problemas y Avances de la Administración  
México, 1990. Ed. Xache-Te, S. A. Cap 7

GIBSON, I. Y DONELLY  
Organización, Conducta y Estructura  
México, 1987. Ed. Interamericana Cap. 1, 2 y 5

HICKS, R. G. Y CULLET, R.  
Administración  
México, 1983. Ed. McGraw-Hill Cap. 2, 3, 4 y 11

HODGESTTS Y ALMOST, S.  
Comportamiento en las Organizaciones  
México, 1985. Ed. Interamericana Cap. 5

HOWELL, C. W.  
Psicología Industrial y Organización  
México, 1979. Ed. Manual Moderno, Cap. 3

HUSE, E. F. Y BAWDICH

El Comportamiento Humano en la Organización  
México, 1986. Ed. SITESA. Cap. 2 y 3

KAST, E. F. Y ROSENWEIG, E. J.

Administración en las Organizaciones  
México, 1982. Ed. McGraw-Hill, Cap. 10

KAST, E. F. Y ROSENWEIG, E. J.

Administración en las Organizaciones  
Enfoque Situacional y Contingencias.  
México, 1984. Ed. McGraw-Hill, Cap. 24

KOONTZ Y O'DONNELL Y WETHRICH

Administración  
México, 1985. Ed. McGraw-Hill, Cap. 22

LUTHANS, F.

Introducción a la Administración  
México, 1984. Ed. Trillas, Cap. 13

LUTHANS, F.

Modificación de la Conducta Organizacional  
México, 1979. Ed. Trillas. Cap. 1 y 3

MARVIN, D. D. Y KIRCHNER, W. K.

Psicología Industrial  
México, 1984. Ed. Trillas, Cap. 6

O'BRIEN, R. M., DICKENSON, A. M. Y ROSOW, P. M.

Industrial Behavior Modification  
Ed. Pergamont Press 1982, Cap. 13

PEREZ, U. G.

La Motivación en las Organizaciones  
México, 1978. Ed. Francisco Méndez Oteo, Cap. 6

- ROBINS, S. P.  
Comportamiento Organizacional  
Conceptos, Controversias y Aplicaciones  
México, 1987. Ed. Printace-Hall Hispanoamericana, Cap. 13
- SCHEIN, H. E.  
Psicología de la Organización  
México, 1985. Ed. Printace-Hall Internacional, Cap. 1 y 2
- SHULTZ, D. P.  
Psicología Industrial  
México, 1982. Ed. Interamericana, Cap. 8
- SIKULA F. A.  
Administración de los Recursos Humanos  
México, 1979. Ed. Limusa, Cap. 3
- STATNER, J. A. F. Y WANKEL, CH.  
Administración  
México, 1989. Ed. Printece-Hall Hispanoamericano, Cap. 15
- TANNENBAU, S. A.  
Psicología de la Organización Laboral  
México, 1975. Ed. Compañía Editorial Continental, Cap.1,2,y 3
- TERRY, R. C. Y FRANKLIN, R.  
Principios de Administración  
México, 1988. Ed. Compañía Editorial Continental, Cap. 13
- TORO, A. F.  
Desempeño y Productividad  
Contribuciones de la Psicología Ocupacional Colombia  
Ed. Centro de Investigación e Interventaria del Comportamiento  
Organizacional Cap. 9 y 10
- UMOST, D. D.  
Understanding Organizational  
Behavior Concepts and Applications.  
Ed. West Publishing Company, 1984. Cap. 17

WAFFORD, C. J.  
Organizational Behavior  
Ed. Kent Publishing Company, 1982 Cap. 3

WERTHER, J. W. Y DAVIS, K.  
Dirección de Personal y Recursos Humanos  
México, 1985. Ed. McGraw-Hill, Cap. 13