

100  
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"IZTACALA"

**MODELOS MOTIVACIONALES:  
SU IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO Y  
SATISFACCION LABORAL**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A :

**MA. DEL ROCIO RODRIGUEZ ELIZALDE**



MEXICO, D. F.,

1992



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# INDICE

|   | Págs. |
|---|-------|
| <b>CAPITULO 1. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA MOTIVACION</b>                    |       |
| 1.1 Concepto de Motivación .....  | 6     |
| 1.2 Antecedentes Históricos de la Motivación<br>en las Organizaciones ..... | 10    |
| 1.3 ¿Por qué Aplicar la Motivación en el Plano<br>Laboral? .....            | 14    |
| 1.4 ¿Motivación o Manipulación? .....                                       | 16    |
| 1.5 Complejidad de la Motivación .....                                      | 19    |
| 1.6 Naturaleza Humana .....   | 20    |
| 1.6.1 Necesidades Humanas .....   | 24    |
| 1.6.2 Variación en las Necesidades .....                                    | 33    |
| 1.7 Cuatro Patrones de la Motivación .....                                  | 36    |
| 1.8 Medición de la Motivación Humana .....                                  | 37    |
| 1.9 Influencia del Clima Laboral en la<br>Motivación .....                  | 42    |
| 1.10 Modelos Comportamiento Organizacional .....                            | 46    |
| <b>CAPITULO 2. DESEMPEÑO Y SATISFACCION LABORAL</b>                         |       |
| 2.1 Definición de Satisfacción y Desempeño .....                            | 56    |
| 2.2 Interrelación entre Desempeño y Satisfacción.                           | 61    |
| 2.3 Estudio de la Satisfacción por medio de<br>la Encuesta .....            | 64    |
| 2.4 Medición del Desempeño .....  | 70    |
| 2.5 Reconocimiento y Recompensa del Desempeño ..                            | 74    |
| 2.6 Naturalaza de la Relación entre motivación y<br>Desempeño .....         | 79    |

|  | Págs.      |
|--|------------|
| <b>CAPITULO 3. MODELOS MOTIVACIONALES</b>  |            |
| 3.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....                                       | 82         |
| 3.2 Modelo de Dos Factores de Herzberg .....   | 88         |
| 3.3 Modelo de Modificación del Comportamiento ..                                       | 93         |
| 3.4 Modelo de las Expectativas .....   | 101        |
| 3.5 Modelo de McClelland .....   | 107        |
| 3.6 Proceso de las Atribuciones .....  | 109        |
| 3.7 Análisis e Implicaciones de los Modelos<br>Motivacionales .....                    | 112        |
| <b>CAPITULO 4. APLICACIONES PRACTICAS DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES (EJEMPLOS)</b>     |            |
| 4.1 Aplicaciones del Modelo de Maslow .....  | 117        |
| 4.2 Aplicaciones del Modelo de Dos Factores ....                                       | 119        |
| 4.3 Aplicaciones del Modelo de Modificación del<br>Comportamiento Organizacional ..... | 124        |
| 4.4 Aplicaciones del Modelo de McClelland .....  | 127        |
| 4.5 Aplicaciones del Modelo de las Expectativas.                                       | 133        |
| <b>C O N C L U S I O N E S .....</b>   | <b>136</b> |
| <b>B I B L I O G R A F I A .....</b>   | <b>143</b> |

## INTRODUCCION

La industria es el pilar que mueve el desarrollo del país hacia el crecimiento, considerando a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. En la actualidad la industria en México está pasando por un periodo de cambio hacia un sistema de mayor competencia externa; lo cual impulsa a crear formas más eficientes y eficaces de operación interna. Esta operación interna de la industria nos conduce al estudio de un mundo complejo y muy extenso sobre el comportamiento organizacional.

La apertura comercial externa y otras formas de satisfacción inmediata de necesidades, está modificando los deseos, expectativas y patrones de comportamiento en la gente. Es evidente que el comportamiento humano dentro de la organización es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Por lo tanto las relaciones humanas juegan un papel de suma importancia en la organización industrial.

Entendiendo al comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimiento relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las mismas en toda clase de organizaciones, por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En dondequiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Sin embargo, al psicólogo se le ha restringido su labor en lo que se refiere a la industria; de hecho esta labor ha sido asignada al grupo gerencial o administrativo. Pero existen deficiencias de estas personas para entender la conducta del empleado.

El papel que desempeña el psicólogo en la industria es de suma importancia puesto que, se ha involucrado en todas las áreas que a la industria le competen, en base al método científico aplicable a la propia organización.

Por regla general, la Psicología se define como el estudio científico de la conducta humana y procura en forma sistemática, comprender cómo y porqué

las personas actúan como lo hacen.

"Los seres humanos son el centro y la medida de todas las cosas", y cuando los seres humanos integran un grupo de trabajo, se convierten en el sistema social de esa organización y por ese medio se relacionan con el mundo laboral. Si deseamos trabajar con ellas o dirigir las es necesario comprender su comportamiento.

Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan personas se obtiene un sistema social realmente complejo.

Las áreas en las que ha intervenido la Psicología Industrial en cuanto al desarrollo de métodos y técnicas eficaces son: a) Selección de personal, b) Capacitación, c) Comunicación y orientación y d) Motivación.

a) Selección de Personal: La calidad del personal de una compañía es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera y alcance sus objetivos básicos. La selección científica exige que los métodos de evaluación desarrollados estén relacionados realmente con la ejecución eficiente del puesto.

b) Capacitación y Adiestramiento: Un segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es enseñar y capacitar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del psicólogo en la capacitación es fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados, y lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos planteados. Tanto la selección como la capacitación están entrelazadas, deben seleccionarse personas que sean capaces de ser adiestradas, y el diseño de los programas de capacitación deben tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a adiestrarse.

c) Comunicación y Orientación: Una organización no puede existir sin la comunicación. Su proceso consiste en desarrollar una idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarla y utilizarla. Las respuestas deseables serán: recibir, comprender, aceptar, utilizar y retroalimentar. La comunicación es un proceso bilateral, escochar con el objeto de saber qué y cómo comunicar es tan importante como saber hablar y escribir.

En cuanto a la orientación, nos proporciona la situación más individuali-

zada e íntima de la persona. La labor del psicólogo es importante en esta área puesto que puede determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, y en dado caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos sería lo ideal.

d) Motivación: Todas las áreas son importantes para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Pero una de las más importantes y que los administrativos han dejado fuera de sus programas laborales o la consideran como un tema superfluo, es la Motivación. Es erróneo no valorarla como un tema primordial dentro de la industria, ya que la motivación es el eje central que mueve a las personas a desempeñar con satisfacción su trabajo.

El objetivo principal de este trabajo es dar un panorama general de la importancia que tiene la motivación en el plano laboral y sus aspectos más relevantes; y muy en particular analizar los modelos motivacionales que se han estudiado y aplicado en el plano laboral.

El capítulo primero describe antecedentes históricos y aspectos importantes que influyen en la motivación. Dado que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Se involucra en todos los ámbitos de la existencia.

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados fines; cuando visitamos a alguien, cuando compramos algo, cuando emprendemos un viaje, cuando pedimos un favor, siempre obedecemos a motivaciones de diversos géneros. Nuestros instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías, fobias, gustos, son resortes y motivos de nuestras conductas.

La motivación es un tema humano universal que interesa a todo filósofo, educador, moralista, al jefe que necesita "hacer que su gente labore", al vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar, al padre de familia que cumple la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos. En fin, interesa a todo mundo.

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta y para predecir y orientar la actividad propia y la ajena.

Y podemos ver la medalla al reverso; cuántos conflictos y cuántos malos ratos y cuántas pérdidas por el estudiante que no quiere estudiar; por el obrero que no quiere trabajar; por el empleado que no quiere hacer bien las cosas.

Amplios sectores de la burocracia estatal mexicana deben su ineficiencia a fallas motivacionales. Es proverbial que a muchos burócratas no les interesa su trabajo; y se empantanar ellos y se empantana el país.

La diferencia entre una persona motivada y una no motivada se ilustraría con el caso de tener que hacer marchar un coche cuyo motor funciona normalmente, y un coche cuyo motor no funciona; a este último se le puede empujar, es cierto, pero cuánto trabajo y cuánto gasto de energía para un rendimiento mediocre.

Todo comportamiento consciente es motivado o producido por alguna causa. Los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona, por tanto, estas necesidades son impersonales e internas; crean tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar ciertos deseos.

Los empleados examinan los incentivos positivos y negativos que están a su disposición y determinan cuales servirán mejor para satisfacer sus deseos. Basados en la apreciación que tienen de toda la situación se sienten motivados para emprender acciones que satisfagan sus necesidades; éstas acciones son el desempeño.

Muchos han sido los estudios sobre los modelos de motivación que aporten bases y métodos científicos para comprender el mismo proceso de lo que motiva al trabajador a desempeñar su trabajo.

Estos modelos son: la jerarquía de necesidades de Maslow; los factores de motivación y de mantenimiento de Herzberg; la teoría de modificación de conducta derivado del trabajo de Skinner; el de motivación por logro de McClelland; el modelo de expectativas de Vroom y el proceso de atribuciones de Fritz Heider.

Los modelos citados se analizan con detalle en el capítulo 3. Básicamente se enfocan a describir las necesidades del trabajador y partiendo de estos satisfacer las mismas. Es decir, que no es suficiente colocar al empleado en sus respectivos puestos; sino que hay que inducirlos a que hagan su trabajo con efectividad, con satisfacción en cuanto a los aspectos intrínsecos, con identificación, con amor y con moral elevada.

Y así mismo, ratificar en la vida del trabajo, dando mayor énfasis a la modificación de conductas inadecuadas como el ausentismo y la hostilidad hacia el trabajo. De hecho, son problemas causados por la carencia de motivaciones adecuadas.

En el capítulo 2 nos referimos al papel que juega el reconocimiento en el desempeño y satisfacción laboral, pues no sólo el dinero es motivante,



también el reconocimiento y la recompensa son factores que motivan al empleado a un mejor desempeño.

Una de las razones para tender a mejores modelos de comportamiento organizacional, es la evolución que ha habido en la estructura de necesidades del empleado. Con el paso del tiempo estas han cambiado de un orden inferior a un orden superior, y de hecho se dice que "el proyecto nacional habrá de dar mayor importancia que en el pasado, a las necesidades psicológicas de la población" \*(1).

No existe un determinado límite a lo que el ser humano puede lograr cuando está motivado a utilizar su potencial creador en nuevas y mejores ideas.

El objetivo de este estudio es mostrar que la aplicación adecuada de el o los modelos motivacionales en la industria conduce a un mejor desempeño y satisfacción laboral; dando como resultado la solución de problemas laborales que más le aquejen a la organización. Para lo cual se describe en el capítulo 4, una recopilación de las aplicaciones que se han llevado a cabo en algunas organizaciones con gran éxito.

La hipótesis es que al enfocarse en un modelo motivacional en la industria, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, el comportamiento organizacional liberará su potencial creativo desempeñando con satisfacción su trabajo y al mismo tiempo ayudando a solucionar diversos problemas laborales y sociales. Tanto el beneficio es para el propio empleado como para la organización.

Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad dará como resultado un gran incremento en su eficiencia. Aunque no es fácil llegar a este cambio en el comportamiento organizacional, la oportunidad existe, y estamos conscientes de que no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

El cambio no será a corto plazo; es probable que el cambio decline la balanza pero los resultados a largo plazo serán, si no es que los ideales, si los mejores en cuanto a que podemos incrementar la comprensión y las capacidades existentes para producir una mejor calidad en las relaciones humanas en el trabajo, donde exista una mayor armonía entre persona y organización.

\* (1) Davis y Newstrom, 1980 p. 5.

## CAPITULO 1

### ASPECTOS IMPORTANTES DE LA MOTIVACION

#### 1.1 Concepto de Motivación.

El concepto de motivación es muy diverso y múltiple, "basta decir que según el autor que se consulte, la motivación puede ser consciente o inconsciente; puede equivaler al impulso o ser diferente de él; puede orientar o no a la conducta; y todos los motivos pueden ser aprendidos o instintivos. Más aún, se puede argumentar el concepto de que la motivación es un factor decisivo para la conducta, o simplemente que es la energía que mueve al cuerpo o que es una descarga nerviosa de las estructuras centrales específicas del sistema nervioso. Por lo tanto, el concepto de motivación es un factor difícil de definir en lo que respecta a su naturaleza esencial, en cómo se origina y en los papeles particulares en calidad de determinante de la conducta \*(2).

Las conductas que llamamos "motivadas", se describen frecuentemente como dirigidas a una meta o como conductas propositivas. No parecen ocurrir en forma de azar o automática, sino más bien, orientadas por sus consecuencias relacionadas con algún objetivo y llevadas a cabo de tal manera que satisfagan las necesidades presentes o futuras del individuo. El problema central de la motivación es el hecho de las variaciones en la sensibilidad de los estímulos. Un grupo de niños sentados en un salón de clases están expuestos a los mismos estímulos, pero algunos de ellos están en actitud de alerta y responsivos, mientras que otros se encuentran "inmotivados". Un transeúnte que se dé cuenta de que alguien está robando puede llenarse de miedo, puede pedir ayuda o puede atacar al ladrón. Todos estos ejemplos indican que el mismo conjunto de factores estimulantes pueden provocar tipos muy diferentes de conductas en el mismo individuo \*(3).

La motivación ha constituido un problema central para la Psicología, precisamente porque los fenómenos de la motivación atestiguan cierta limita-

\* (2) Judson Brown, 1961 p.24

\*(3) Thompson R., 1975 p.306

ción del control que el estímulo ejerce sobre la conducta. En el caso de los reflejos, dado el estímulo adecuado, la respuesta es altamente predecible y podemos aplicar el paradigma E-R (estímulo-respuesta). En el caso del hambre, sexo, emoción, reforzamiento, etc., parece más apropiado el paradigma E-O-R (estímulo-organismo-respuesta). La respuesta a determinado estímulo externo depende no sólo de tal estímulo, sino también del estado interno del organismo.

Por lo tanto, dado que tales estados internos no son de fácil acceso al análisis experimental, los psicólogos han postulado una variedad de procesos hipotéticos (necesidades, impulsos, motivos) para explicar la iniciación y terminación de las conductas específicas. La afirmación de que la privación del alimento produce una "necesidad" de éste, la cual a su vez conduce a un fuerte impulso de hambre que tiene como resultado la ingestión, parece suficientemente clara. Pero realmente, las descripciones de la conducta humana tan compleja, en tales términos no resultan claras ¿Qué necesidad oculta produce la conducta que caracteriza la vida disipada de un presidente, un drogadicto o un delincuente? Poco se sabe acerca de la biología de los motivos humanos tan complejos <sup>\*(4)</sup>.

En fin, así podríamos enlistar todos los conceptos que se tienen acerca de la motivación; otros pueden sugerir objetivos y acciones, pero corresponde al individuo aceptar la idea y tener la aensación de estar dispuesto a alcanzar el objetivo y como resultado logra la recompensa. La motivación está condicionada por las convicciones fundamentales que posee el individuo <sup>\*(5)</sup>.

Todas la definiciones parten de un supuesto básico: no hay conducta sin causa, y es un hecho que la Psicología se enfrenta con el problema de explicar ¿Por qué la gente, en la situación social se comporta de determinada manera?

Si el estudio de la motivación es el estudio de lo que "mueve" a la gente a comportarse tal como lo hace en la situación social, podemos dividir las teorías motivacionales en tres clases: primera, la que reúne aquéllas que consideran a los motivos como "impulsos" interiores para comportarse;

\* (4) Curtis Jack H., 1971, p.268

\* (5) Terry G., 1980, p.579

la segunda, reúne a los que la consideran como "presiones exteriores" y la tercera, son las que consideran los motivos como fenómenos simultáneos externos e internos.

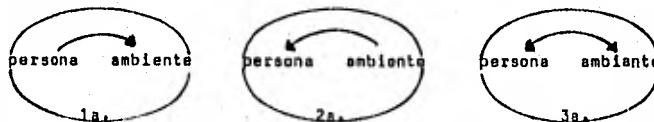


Fig. 1.1.1 Teoría Motivacionales. Fuente: Curtis J. 1971, p.268.

Las teorías instintivistas caen en los "impulsos internos", en las cuales la compulsión para actuar, por parte del individuo, empieza con un desequilibrio interno o "tensión", el concepto freudiano de esta tensión es el que tiene más influencia. Freud sostenía que toda conducta esta motivada; que ni siquiera el acto más causal se efectúa sin motivo. La motivación del hombre es pues un esfuerzo por reducir la tensión de su interior. No existe estado sin tensión, sino mas bien un equilibrio o balanza entre las fuerzas de la vida y de la muerte.

Puesto que la teoría de Freud sobre la motivación no es una teoría personal-social, sino mas bien personal versus social, se presenta como un ejemplo de la teoría de los impulsos internos.

Fue Maslow <sup>(6)</sup>, quizá el que hizo mejor su trabajo al dar una visión más detallada de estas teorías de los "impulsos internos" evitando el simplista "un sólo instinto primario" y sustituyéndolo por un esquema de jerarquía de motivos; aunque sigue siendo instintivista en el sentido de que existen concepciones de tendencias prepotentes e innatas para la conducta basadas en necesidades fisiológicas. Sin embargo, son importantes porque se basan en el hecho de que permiten apetitos o necesidades sociales cuando los deseos básicos se han satisfecho; y estas necesidades son las que dominan los motivos de las personas.

El extremo de las teorías anteriores estan basadas en las "presiones externas"; es la del conductismo de Watson y seguidores <sup>(7)</sup>, para quienes

\* (6) Maslow, A.H.: "Motivation and Personality"; 1954.

\* (7) Watson y seguidores. En: Curtis J. op.cit. p.271

el ambiente es lo primario independientemente de los impulsos que pudieran hallarse en el interior del individuo. Watson redujo el número de instintos a tres: alegría, amor, miedo e ira. Más que instintos los denominó reacciones emocionales. Otra teoría basada en "presiones externas" es la de los teóricos de campo; el principal exponente fue Lewin <sup>\*(8)</sup>. En esta teoría la unidad de análisis es la situación en la cual tiene lugar la conducta. Las "fuerzas de campo" suscitan respuestas en el sujeto.

Es claro que se ha tratado de dar un cierto número de "deseos", "intereses", "impulsos", "motivos", etc., para explicar la motivación humana; sin embargo, el problema no es el número sino la especie de esquema o modelo motivacional.

Por último, tenemos las teorías que consideran los motivos como fenómenos simultáneos internos y externos; en la cual se considera un núcleo interaccional  $A \rightleftarrows B$ , trascender al individuo y encontrar un objetivo situacional como algo dentro de él que le obligue a luchar por este objetivo. Los esquemas de objetivos de situación, (valores, intereses, fines), deben complementarse con esquemas del individuo interior que expliquen la razón o las razones por las que se busca tal objetivo. De hecho se debe buscar una perspectiva interna - externa y un concepto que relacione las dos.

Dado que este estudio se enfoca a la motivación en el plano laboral, partimos de la siguiente explicación o concepto que se le ha dado a la motivación.

No hay acto, emoción ni pensamiento humano que surja de manera espontánea; el comportamiento humano responde a una causalidad. Cada acto es el resultado de causas previas. Con frecuencia resulta difícil descubrir los antecedentes de un pensamiento, lo cierto es que siempre existen factores causales.

El individuo responde a una situación dada, lo cual depende de la aportación misma en concepto de capacidad, actitud, destreza, aspiraciones, conocimiento y costumbres. El personal obrero está interesado en la seguridad laboral, en salarios elevados y en determinadas mejoras y beneficios; la empresa está interesada, por sus propios beneficios, es decir cada uno aporta

\* (8) Lewin Kurt (1890-1947): Psicólogo Gestáltico, sus experiencias iniciaron en ambientes creados artificialmente.

una actitud y apetencias distintas, basadas en la formación y experiencias respectivas. El conocimiento previo de las diferencias básicas en la actitud que cada parte adopta es un factor importante para determinar la causa-efecto.

Para el psicólogo industrial que trabaja en este sector, significa una gran ayuda conocer la actitud de cada parte ante la situación. Sabe que los hombres que representan al personal obrero y a la dirección acuden con un lastre de prejuicios como individuos, provocando que la misma situación acentúe las diferencias en sus respectivos puntos de vista <sup>\*(9)</sup>.

en ocasiones la causa del comportamiento de una persona permanece oculto; no acertamos a descubrir la causa del comportamiento porque estamos dominados por un prejuicio, o porque nos empeñamos en ver una determinada relación causa - efecto.

Podemos considerar una situación como causa de algo, cuando en realidad, la causa efectiva no radica en la situación dada sino en la persona en ella incluida. Alguien habrá que al no ser ascendido se lamenta de la política de la empresa, en lugar de aceptar su falta de preparación y conocimiento.

#### 1.2 Antecedentes Históricos de la Motivación en las Organizaciones.

Antes de la Revolución Industrial a mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran tranquilos y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.

La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Ante la amenaza de una fuerte competencia para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer

\* (9) Gilmer B., 1976 p. 22

la demanda creciente del consumidor. Los industriales dirigieron la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron importantes <sup>\*(10)</sup>.

Pareció que su eficiencia podría incrementarse proporcionando un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor <sup>\*(11)</sup>, quien sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Aunque, una premisa importante de la administración científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de maquinaria de producción. Respecto a lo cual hubo reacciones negativas por parte del trabajador, pronto aprendieron que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes las restricciones de la producción. En otras palabras, las complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración llegó a tener un número creciente de fracasos.

Uno de estos fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principios de los años 20s. Preocupada por la apatía de los empleados y la excesiva rotación del trabajador, la gerencia de la empresa contrató expertos en eficiencia para estudiar los puestos y establecer métodos de pago de incentivos. En esta situación, Elton Mayo <sup>\*(12)</sup> es quien soluciona el problema de una manera sencilla; pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar períodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos. Fue clara la disminución de la rotación y así mismo incrementó la productividad. Reconociendo que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos; el dinero probablemente sólo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto

- (10) Dunnette, 1989 p.146
- (11) Frederick Taylor, 1911: llamado el padre de la Administración Científica; desarrollo sistemas de tiempo e introdujo sistemas de incentivos.
- (12) Elton Mayo, 1945. En: Pérez Uribe p.9

con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas. Oportunamente por esas fechas se les pidió que estudiaran la productividad de los empleados de la Western Electric Company en Hawthorne; donde formula la hipótesis de que la motivación para trabajar, para producir y para obtener un alto nivel de calidad en el trabajo, se relacionaba con la naturaleza de las relaciones sociales entre los trabajadores y entre ellos y sus jefes. Concluyendo que en efecto, el rendimiento en la tarea depende no del individuo aislado, sino de la red de relaciones sociales que lo envuelve. A medida que se realizaron más estudios, fué más evidente que los grupos y las asociaciones informales se hallan insertos en todas las organizaciones y que por eso afectan profundamente a la motivación en el trabajo, al nivel de rendimiento y a la calidad de la tarea realizada \*(13).

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador se hizo patente que los sistemas de recompensa y castigo creados por las organizaciones ejercían un impacto muy grande sobre la eficacia de los trabajadores. Los psicólogos se fueron interesando en ciertos géneros de recompensa como la paga y la promoción y por los castigos del tipo de reprimenda, en cuanto a motivantes y condicionantes del aprendizaje. Una larga tradición en Psicología, orientada hacia el estudio del aprendizaje animal y humano, posibilitó el definir y examinar, dentro de un contexto organizativo, muchas de las hipótesis que habían sido elaboradas a lo largo de experimentos sobre el aprendizaje \*(14).

Al profundizar en las motivaciones de los trabajadores los psicólogos encontraron también que la relación de un trabajador con otro, incluía una serie de rasgos diferenciales que rebasaban a lo que ellos habían supuesto. Por ejemplo, la intensidad con que un empleado trabaja depende de la intensidad con que trabaja el compañero, y este efecto es mayor que el de la paga o las presiones por parte del jefe. Se hizo entonces patente que una organización incluye muchos grupos que engendran sus propias normas acerca de lo que es una conducta adecuada y correcta y que éstas se generalizan a la cantidad y al tipo de trabajo que va a realizarse. Fué dentro del círculo del estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las tácticas con el personal y con las relaciones intergrupales,

\* (13) Ibidem, p.6

\* (14) Schein, 1965 p.13



en donde se comenzó a considerar como un foco primario de interés, la organización en cuanto a sistema total.

Los puestos de trabajo se hicieron cada vez más complejos y también aumentó la competencia entre las organizaciones, lo que supuso que la dirección tenía que depender más de la capacidad creadora y de la lealtad del trabajador. Y por su parte, a medida que las organizaciones requerían mejoras en su empresa, los empleados siguieron también este mismo camino en sus expectativas. Por eso, la naturaleza de la interacción psicológica tendió a cambiar a medida que las organizaciones se hicieron más complejas y dependieron más de los recursos humanos.

Al mismo tiempo la Psicología Industrial y la Sociología empezaron a estudiar con más escrupulosidad cuáles eran las motivaciones y los perfiles de conducta de los miembros de las organizaciones.

¿Por qué actúan las personas como lo hacen? ¿Por qué algunos trabajadores limitan su producción mientras que otros producen a niveles más elevados? ¿Por qué hay personas que abandonan sus empleos? ¿Cuáles son sus necesidades y qué metas persiguen al tratar de satisfacer esas necesidades? El interés de todas estas cuestiones se vio estimulado en gran parte, por los estudios de Hawthorne, antes mencionados, donde fue evidente que el personal estaba motivado a trabajar con mayor intensidad, dado que se sintieron especiales al verse aisladas con fines del estudio; tenían mayor libertad para establecer el ritmo de su trabajo y al dividirlo habían desarrollado buenas relaciones entre ellas y con su supervisor; por último, el contacto social hizo que el trabajo fuera generalmente más agradable <sup>\*(15)</sup>.

Es justo reconocer que la corriente de las relaciones humanas cuyo precursor fue Elton Mayo, ha contribuido a la mejor comprensión de los problemas de la dirección y en general de la actividad administrativa; ha modificado la perspectiva fría y mecánica de la organización del trabajo; ha suscitado el interés sobre la investigación del factor humano.

En la actualidad, ningún curso de adiestramiento para directivos, olvida dedicar la atención al problema del hombre en el trabajo <sup>\*(16)</sup>.

\* (15) Dunnette, op. cit. p.150

\* (16) Pérez U., op. cit. p.9

Otros importantes proyectos de investigación se llevaron a cabo durante las décadas de 1940 y 1950 en instituciones de Estados Unidos. Tan pronto como los resultados de estas investigaciones empezaron a ser positivos; se filtraron a la comunidad y a la industria. Una "era de relaciones humanas" había comenzado \*(17).

### 1.3 ¿Por qué aplicar la Motivación en el Plano Laboral?

Como ya hemos visto en el desarrollo histórico de la motivación en las organizaciones, dadas las condiciones deprimentes en las que laboraba la gente y ante las necesidades, tanto de la empresa como del mismo trabajador, con respecto a la solución de problemas laborales, se hace necesario aplicar la motivación por medio de incentivos, de horarios reducidos, tiempo para comer etc.

Las condiciones en las que se laboraba realmente eran inhumanas. Para ejemplificar, las reglas de una fábrica en 1830 eran las siguientes:

1. La fábrica se pondría en funcionamiento 10 minutos antes del amanecer. La puerta se cerrará 10 minutos después de la puesta de sol. Los sábados se cerrará al ponerse el sol.
3. No se permite que los empleados (manos) abandonen la fábrica sin consentimiento del mayordomo. Si lo hacen se les penalizará ese tiempo.
8. Todos los que tengan permiso de ausencia durante cualquier lapso de tiempo, deberán regresar en la fecha estipulada y en caso de no hacerlo, perderán una semana de trabajo o menos si comienzan a trabajar otra vez.
9. Debe evitarse cualquier cosa que impide el progreso de la fabricación durante las horas de trabajo, por ejemplo, conversaciones innecesarias, lecturas, comer fruta, etc.
12. Para que el trabajo siga su marcha, todos los empleados (manos) obedecerán los reglamentos citados y cualquier otro que se emplee generalmente.
13. Se hará que la campana suene 5 minutos antes de levantar la puerta para que todas las personas estén listas para poner sus máquinas en movimiento, exactamente a la hora mencionada.
15. Los empleados (manos) desayunarán del 10. de noviembre al último de marzo antes de ir al trabajo; del 10. de mayo al último de agosto cenarán a las 5:30."

Las reglas antiguas medidas según las prácticas actuales, son realmente risibles. La forma en que AMASA WITNEY \*(18) se refiere a sus empleados era

\* (17) Davis y N. op. cit. p.11

\* (18) Reglas de la Fábrica AMASA WITNEY (1830). Fuente: Samuel H. Adams, Sunrise to Sunset, New York. En: Davis y N. op. cit. p. 24

el resultado natural del concepto de que el patrón compraba la mercancía denominada "mano de obra", es decir, la capacidad de las manos de los empleados. El empleado entonces era considerado como un instrumento más en el ambiente laboral. De lo cual surge la inconformidad por parte del empleado y los problemas de productividad y rendimiento en la empresa.

De aquí la preocupación por aplicar sistemas de motivación para lograr que la gente laborara en mejores condiciones, y así mismo, solucionar los problemas de la empresa, como ya lo hemos mencionado en la historia sobre la motivación. Este fue uno de los factores primordiales para aplicar la motivación en el plano laboral.

Por otra parte, un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras. Dentro de una organización, el sistema social se compone de todas las personas que éste comprende y la forma en que se relacionan entre sí. Puesto que toda persona, para cubrir sus necesidades, cualesquiera que sean, requiere pertenecer a una organización creada por él mismo y para él mismo. En cuanto a la satisfacción de sus necesidades; es necesario el desarrollo de un concepto sobre su naturaleza humana que ofrezca al empresario alguna información clave de cómo motivar a la gente. Entonces se enfatiza en encontrar la respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué necesidades y qué motivaciones son las que animan a la gente a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación? ¿A qué clase de incentivos responde la gente para incrementar la producción? \*(19)

La respuesta a estas interrogantes han inclinado a la Psicología organizacional a enfatizar en la importancia que tiene la aplicación de la motivación en el ámbito laboral, para entender lo complicado de la naturaleza humana. Y es la industria la que proporciona una magnífica oportunidad para estudiarla, porque tiene gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

Le toca al psicólogo industrial descubrir los principios de la motivación humana que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias que hagan máxima la motivación de los empleados.

El estudio del comportamiento humano radica también en que cada vez son más los dirigentes de la industria moderna; la dirección de empresarios

\* (19) Schein, 1982 p.15

exige más, y puesto que el hombre actúa motivado por una causa, o su desempeño requiere de un motivo para llevarlo a cabo; este motivo debe estar encaminado positivamente para hacer de estas personas, gente creativa, con iniciativa y logro de metas lo más viables posible. Tanto para beneficio de él, de la empresa y del desarrollo del país.

Proporcionarles el adiestramiento, la supervisión y la orientación que necesitan para realizar un trabajo excelente; un clima y una serie de condiciones de trabajo en las que puede trabajar y satisfacer sus necesidades. Esta es otra de las razones de por qué aplicar la motivación en la organización.

A medida que el hombre crece, desarrolla la necesidad de sentirse bien visto, de ayudar a otros, etc. Aunque el dinero ayuda a comprar ciertas necesidades, muchas de éstas necesidades no pueden ser compradas. Lo que las satisface es la forma en que se trata a un hombre en el trabajo y el ambiente en el que se trabaja.

McQuaig <sup>(20)</sup> se refiere a estas necesidades como "necesidades psicológicas, tales como: seguridad, reconocimiento, sensación de pertenencia, ser tratado con respeto y dignidad, oportunidad, satisfacción con la realización, propósito y competencia. Estas necesidades son tan importantes como las necesidades básicas, y el supervisor que no pueda reconocer esto por lo regular es un fracaso en su trabajo.

#### 1.4 ¿Motivación o Manipulación?

Mucho se ha cuestionado respecto a la motivación como sinónimo de manipulación; lo cierto es que una cosa que descubrimos desde muy temprano en la vida es que a la gente no le gusta que se le obligue o que la dominen otras personas.

Los hombres derivan de sus primeras experiencias en la vida, resistencia a la supervisión o al dominio. Tan pronto como un niño tiene la edad suficiente para comenzar a alcanzar cosas o para caminar sobre las cosas, sus padres

\* (20) McQuaig, 1980 p.18

le gritan "no hagas eso", "deja de hacer esto", "cuidado con aquéllo"; desde los primeros esfuerzos y movimientos que hacemos tenemos algún jefe o supervisor que trata de restringirnos. No es de asombrar que resistamos a la supervisión. Es sorprendente que podamos tolerarla bajo determinadas circunstancias, algunos de nosotros no podemos tolerarla \*(21).

Debido a que algunos padres son excepcionalmente estrictos y francamente protectores con sus hijos, suscitan en el niño el resentimiento hacia todos los intentos de controlarlo. Si este control de los padres es injusto o excesivamente estricto y cruel, desarrolla en el niño un resentimiento contra la interferencia humana de cualquier clase. Desarrolla un hábito de resistir a la autoridad que permanecerá con él durante el resto de su vida. No sólo resentirá la disciplina injusta sino que también resistirá la disciplina justa. Es el tipo de persona que se describe "poco cooperadora e inflexible".

Los hombres que fueron creados por padres que son más sutiles al aplicar la disciplina probablemente se ajustarán más fácilmente a la supervisión. A nadie le gusta la supervisión estrecha, pero algunas personas pueden ajustarse a ella más fácilmente que otras.

Los supervisores más fuertes son aquéllos hombres que en realidad no supervisan a la gente sino que la dirigen. De hecho, los mejores dirigentes incluso ceden a fin de evitar cualquier aspecto de jefatura o de dominación de los empleados. Tratan de entender a los hombres en el trabajo y proporcionan condiciones de trabajo que harán que esos hombres deseen laborar. Tratan indirectamente de hacer que las gentes deseen hacer un buen trabajo.

El jefe ideal es aquél que no hace a sus hombres sentirse que trabajan para él sino más bien, que él trabaja para proporcionarles lo mejor en adiestramiento, guía, condiciones de trabajo, etc. A cambio, sus hombres trabajan para realizar lo que él desea: más producción y mayor eficiencia.

La clave para lograr que los hombres trabajen es hacer que ellos deseen alcanzar algo. El espíritu y las emociones humanas están constituidos en tal forma que la única manera en que podemos obtener su cooperación y un esfuerzo real de los hombres es lograr que ellos deseen hacer algo.

La pregunta que los supervisores se hacen a sí mismo con mayor frecuencia que cualquier otra es: ¿Cómo motivo al personal? ¿Cómo puedo lograr que trabajen? Lo que la organización espera que haga el supervisor es hacer que

\* (21) *Ibídem*

los hombres cooperen y colaboren en el trabajo como un equipo, a fin de alcanzar las metas que persigue la dirección.

Por desgracia muchos supervisores sin adiestramiento, sin conocimiento de la gente, tratan de empujar a los hombres y obligarlos a trabajar. Esto parece la forma más fácil, la forma rápida y breve. Dar órdenes, exigir y obligar a la gente no requiere de pensamiento ni esfuerzo. Por desgracia, este método no funciona bien debido a la resistencia inherente de la gente a ser dominada.

La técnica para hacer que la gente trabaje se llama manipulación. Se le denomina así porque mediante este método el supervisor hace que sus hombres hagan las cosas que él quiere que hagan, sin pensar de ninguna manera en sus intereses. Lo que en realidad dice a sus hombres es: "He aquí lo que quiero que hagan; ahora váyanse y háganlo porque yo lo digo o porque yo quiero que se haga. No me importan sus intereses; todo lo que me preocupa es lo que yo quiero: más productividad y más eficacia" \*(22).

El hombre que motiva a la gente, por otra parte, les dice "tengo que sacar adelante la producción; necesito eficiencia. Esto es muy importante para mí y la compañía. Sin embargo, me doy cuenta de que ustedes también tienen necesidades. Tienen la necesidad de seguridad, reconocimiento, de pertenencia, etc. Voy a hacerles una proposición, ustedes me dan el trabajo duro que yo necesito y yo les daré la oportunidad de satisfacer sus necesidades en el mismo. Les proporcionaré un clima y un conjunto de condiciones de trabajo en las que puedan satisfacer todas sus necesidades en tanto que ustedes satisfagan mi necesidad de productividad" \*(23).

Si analizamos la diferencia que existe entre manipulación y motivación, terminaremos por decir: el manipulador no obtiene muy buenos resultados con su personal porque falla en lo más importante de todo, en las relaciones humanas, no logra que la gente quiera hacer su trabajo. La única forma en que podemos motivar a la gente es hacer que "quiera" hacer algo.

\* (22) *Ibidem* p. 20

\* (23) *Ibidem* p. 24

### 1.5 Complejidad de la Motivación.

La motivación es importante en la industria porque abarca la fase de acción de toda conducta, un empleado industrial puede estar dotado de todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea es lo que estudiamos cuando dirigimos nuestra atención a la motivación humana en la industria.

La motivación es mal entendida por tratarse de un fenómeno extremadamente complejo y sutil. Algunas complejidades se describen fácilmente por medio de esta figura:

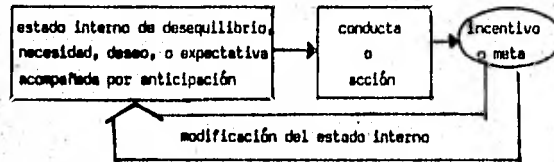


Fig. 1.5.1 Complejidades de la motivación. Fuente: Dunnette y Kirchner; Psicología Industrial, 1989.

En este modelo se supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El logro de la meta, como se indica, conduce a un cambio concomitante en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Es evidente que estos estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse ni medirse directamente \*24).

Puede parecer a primera vista que este modelo es muy sencillo y permite poder comprender fácilmente la motivación industrial. Pero en realidad

\* (24) Dunnette, op. cit., p.143

no, por varias razones: 1) Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identificación es difícil. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o precisas. 2) Un motivo rara vez existe sólo o aislado. Un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. En la industria, aceptar una promoción puede llegar a satisfacer las necesidades de posición o de poder, pero al mismo tiempo frustrar las necesidades sociales de aceptación por los miembros del grupo de compañeros. 3) Existe una gran diferencia entre los individuos, sin duda, la gente difiere en la naturaleza de los motivos que lo impulsan a la acción. Debido a esto, los mismos incentivos se conciben de manera diferente por las distintas personas. No sólo difieren en esto sino también en la facilidad con que sus motivos se satisfacen. 4) Por último, la manera en que los motivos se modifican al lograrse los incentivos. Tales motivos pueden no ser susceptibles de apaciguarse y tomar propiedades motivantes por su cuenta \*(25).

Se comprende porque los psicólogos y otros científicos conductuales han tenido dificultades para entender la motivación de los empleados en la industria. En realidad estas complejidades han dificultado los estudios de investigación mejor diseñados en la materia.

#### 1.6 Naturaleza Humana.

Muchos son los esfuerzos que se han hecho para tratar de resolver el problema de qué es lo que hay en la naturaleza de los seres humanos, que los hace comportarse en una forma determinada. Pero la respuesta no es fácil.

Para entender completamente el problema de la conducta, tenemos que desarrollar un conjunto de supuestos sobre la gente y colocarlos dentro de un contexto de desarrollo. Aún así, no habrá respuesta única, ni forma correcta de entender a la gente, ni forma perfecta para organizar o diseñar el trabajo. Por el contrario, se tiene que ser flexible, estar en capacidad de diagnosticar una situación y volverse sensible a los hechos y a la interpretación subjetiva de las personas que participan en una situación dada,

\* (25) Schein, op. cit. p.38



de modo que se pueda escoger el curso de acción apropiado para esa situación.

Existe gran cantidad de teorías sobre la motivación que tratan de explicar la conducta de la gente en una organización; sin embargo, cada vez que tratamos de generalizar encontramos que otros fenómenos más importantes parecen viciar las teorías propuestas. A veces la gente trabaja por dinero, pero luego, deja de responder a un sistema de incentivos económicos; por lo general quiere utilizar toda su capacidad para hacer algo pero a veces se niega a hacer un trabajo que le exige más; se desmotiva y de pronto se interesa menos por su trabajo y la calidad del trabajo que realiza se ve afectada. ¿Cómo podemos entonces explicar todas estas inconsistencias y cómo puede un dirigente desarrollar políticas sensibles y racionales para tratar a la gente? (26).

Entonces, es importante explorar nuevas ideas acerca de la naturaleza del hombre, sus relaciones con otros individuos, su lugar en diferentes organizaciones y lo que puedan ofrecerle las organizaciones del mañana, a fin de comprender los problemas organizacionales contemporáneos y planificar el futuro.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, compuesta por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que el día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes y pensantes, con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Es por eso que, necesitamos saber más acerca de la conducta humana para poder establecer metas organizacionales más acordes con la realidad.

Las organizaciones deben aprender a adaptarse mejor a dos elementos contradictorios que existen en sus metas y conductas: la racionalidad organizacional y la existencia de la irracionalidad humana. La primera supone que es posible controlar las funciones organizacionales, mientras que la última reconoce las limitaciones que una conducta divergente impone. De hecho, debe aceptarse a la "realidad humana" como la variable de mayor importancia para

\* (26) *Ibídem* p. 38

explicar la totalidad de los fenómenos organizacionales ya que la realidad humana ofrece una diversidad de ideas, conocimientos, que cada vez, en mayor medida, serán savia vital de las organizaciones efectivas \*(27).

Reconocer y aceptar esa diversidad, abre infinitas posibilidades y da alternativas a las organizaciones. Si se rechaza este punto de vista y se prefiere enfatizar en el control de actividades organizacionales, se está limitando al individuo a papeles mecánicos de la teoría burocrática; se le está negando el acceso a la autorrealización y creatividad que pueda desarrollar; eligiendo así limitar al individuo y se da preferencia a sentar bases en una lucha continua entre el sistema y sus miembros.

El ser humano, como ya hemos mencionado, es un organismo complejo que debe satisfacer varias necesidades y valores propios. El punto de vista que considera a una organización como un proceso deberá reconocer y tomar en cuenta, con el tiempo los numerosos y variados aspectos de la naturaleza humana. Es necesario aprender a construir organizaciones que no se mantengan unidas mediante reglas y procedimientos estándares, sino mediante las fuerzas de identificación individual y de grupo -identificación con metas y sistemas organizacionales- y la aceptación por parte de la organización, de las realidades psicológicas del ser humano. A continuación se presenta un resumen de las características atribuibles al hombre; rasgos que, implícitamente estipulan el uso "instrumental" de los seres humanos en la organización \*(28).

#### A. NECESIDADES Y VALORES HUMANOS

- \* El hombre necesita que le satisfagan sus necesidades de supervivencia
- \* El hombre tiene necesidad de amor propio
- \* El ser humano insiste en que la sociedad le dé una esperanza en cuanto a satisfacer sus personales aspiraciones y potencialidades
- \* El ser humano requiere de libertad para elegir o buscar un sistema de valores o creencias con las que pueda comprometerse

#### B. HABILIDADES DEL DESARROLLO HUMANO

- \* El ser humano busca continuamente ampliar y enriquecer la calidad de su satisfacción

\* (27) Jong 1980, p.22

\* (28) Indicadores basados en estudios realizados por Maslow, Conrill y McGregor, 1980. En: Jong, op. cit. p.23

- \* El ser humano es una criatura que tiene esperanzas
- \* El hombre tiene la capacidad de cambiar y el deseo de usar esta capacidad.

#### C. SER AUTENTICO

- \* La gente desea experimentar la sensación de su propio valor
- \* En condiciones adecuadas, el ser humano promedio no sólo aprende a aceptar sus responsabilidades, sino también buscarlas

#### D. CAMBIO

- \* El hombre tiende continuamente a cambiar las relaciones de su papel
- \* El hombre no es un ser estático, sino que se va desarrollando según tropieza con nuevas experiencias
- \* Consciente o inconscientemente, cada quien está formando al hombre del futuro
- \* El hombre tiene una imagen práctica del espacio y del tiempo

#### E. ADAPTACION

- \* El hombre se adapta al cambio
- \* Si existe un clima adecuado, el hombre está dispuesto a adoptar una conducta innovadora y sujeta a riesgos

Probablemente ningún individuo pueda lograr todas las propiedades sugeridas en la lista anterior, pero sin duda que es parte de su naturaleza, que él siempre quede por debajo de satisfacer, en un sentido pleno sus necesidades y valores.

Aunque las nuevas nociones del hombre indican que una organización adecuada debe adoptar una estrategia administrativa diferente para poder manejar lo complejo de la naturaleza humana, hoy día caracterizada por diferencia implícitas en capacidades, necesidades, valores motivacionales y percepciones.

La tarea de las organizaciones del mañana no sólo incluye crear un hombre adaptable, sino enseñarle a observar una actitud abierta y receptiva hacia el cambio, así como el deseo de aprender.

### 1.6.1 Necesidades humanas.

Toda actividad del organismo está dirigida a satisfacer necesidades de aquéllo que le es indispensable para prolongar y desarrollar su vida. La necesidad del organismo se manifiesta en una excitabilidad que aumenta según determinadas influencias, las cuales pueden ser directas e incondicionadas, es decir, aquéllas que por sí mismas, son capaces de cambiar el estado del organismo en la dirección necesaria (por ejemplo, la influencia de las substancias alimenticias sobre el organismo).

A medida que se complica la estructura de los organismos sus necesidades son más complejas, más ricas y variadas. Adquieren nuevas particularidades cualitativas y están sometidas a leyes que actúan únicamente en la vida social.

Se define necesidad como la falta de algo que, si estuviera presente contribuiría al bienestar del organismo. Es una condición que falta, una fuerza que organiza la conducta, que impulsa al individuo a actuar (o no actuar), en ciertas formas para cambiar una condición no satisfactoria.

La tensión creada por tal carencia suele ser llamada impulso, pero también suele ser comprendida con el término de necesidad. En algunos aspectos la necesidad es el más básicos de los elementos de la personalidad, ya que puede usarse para explicar la conducta más elemental \*(29).

Smirnov y Leontiev \*(30), afirman que hay rasgos generales comunes a las necesidades de todos los organismos superiores: El rasgo principal y primero de toda necesidad es que ésta tiene un objetivo, no se puede caracterizar una necesidad si no se muestra su objetivo, si no se expresa su contenido. El segundo rasgo fundamental de las necesidades consiste en que toda necesidad adquiere un contenido concreto según las condiciones y la manera como se satisface; es decir, que el estado interno de necesidad del organismo determina solamente que es indispensable cambiar este estado, pero la forma concreta en que se manifiesta depende de las condiciones internas de aquéllo que en determinadas condiciones permite satisfacer prácticamente la necesidad. El tercer rasgo de las necesidades estriba en que una misma necesidad puede

\* (29) Super Donald, 1973, p.37

\* (30) Smirnov y Leontiev, 1960, p.341

repetirse de nuevo. Esto es claro cuando no fijamos en las necesidades elementales; en la necesidad de comida, de movimiento, etc. Otras necesidades más complicadas como por ejemplo las de relacionarse con los demás, no tiene un carácter cíclico pero, sin embargo, se repiten muchas veces cuando hay condiciones internas o externas determinadas, la repetición de las necesidades es una condición importante para su forma y desarrollo. Solamente cuando se repiten se enriquece el contenido de las necesidades. El cuarto rasgo, general a todas las necesidades consiste en que éstas se desarrollan a medida que se amplía un círculo de objetos y de medios para satisfacerlas. Al comienzo se enriquece el círculo de objetos que mantienen y desarrollan la vida del individuo; sobre esta base se enriquece y desarrolla la necesidad correspondiente.

Mientras que los animales satisfacen sus necesidades únicamente utilizando los objetos naturales que encuentren preparados en el medio que les rodea, el hombre elabora y produce con su trabajo los objetos que satisfacen sus necesidades. Esto permite que el contenido objetivo y la manera de satisfacer sus necesidades naturales cambien.

Las necesidades de los hombres están determinadas por las condiciones sociales de vida. Sin embargo, en un individuo concreto aunque el desarrollo de sus necesidades depende de sus condiciones personales de vida, estas últimas están condicionadas de todos modos, por las relaciones sociales y por el lugar que tal individuo ocupa en este sistema de relaciones.

Las necesidades del hombre, subjetivamente se manifiestan en deseos y tendencias. Los deseos y tendencias, al mismo tiempo que señalan que ha aparecido o ha sido satisfecho una necesidad, regulan la actividad del hombre motivando la aparición, el crecimiento o la desaparición de esta necesidad. La existencia de una necesidad y que ésta se manifiesta en forma de deseo o de tendencia no es suficiente para que se realice una actividad. Para esto es indispensable que haya un objetivo que, respondiendo a la necesidad, sea el estímulo para actuar y le dé a la actuación una dirección concreta determinada, un fin <sup>(31)</sup>.

Los seres humanos apetecen muchas cosas. Todos necesitamos aire, alimento y casa. Otras necesidades no menos reales, comprenden una posición económica

• (31) *Ibidem*, p.342

y social, el reconocimiento de nuestra labor y el sentimiento de pertenecer a una determinada comunidad; son precisamente estas necesidades las que resultan más difíciles de satisfacer. Es muy importante considerar como éstas están relacionadas con el ambiente laboral de la persona en la industria.

La industria ha hecho grandes progresos en su tarea de ayudar al trabajador, así como al ejecutivo, a satisfacer algunas de sus necesidades económicas y conseguir muchas compensaciones en la vida.

Tres premisas relacionadas entre sí se conocen en el comportamiento humano: 1) el comportamiento humano es causado; 2) El comportamiento humano es motivado y 3) el comportamiento humano está orientado hacia una meta u objetivo. Presentamos estas tres premisas de acuerdo al modelo básico del comportamiento humano descrito por Leavitt \*(32).

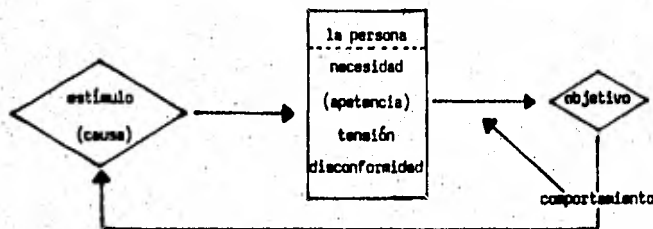


Fig. 1.6.1.1. Esquema del comportamiento humano de acuerdo con el principio de circuito cerrado, en el que se pueden apreciar las relaciones entre causalidad, motivación y orientación en orden consecutivo al objetivo. La consecución del objetivo no elimina el comportamiento, sino una parte de éste, concretamente la actitud del individuo respecto a dicho objetivo.

En este esquema de circuito cerrado la consecución del objetivo elimina la causa, la cual a su vez, elimina el motivo, el cual a su vez elimina la actitud de origen del comportamiento.

Cuando el estómago está vacío, este vacío provoca una sensación de hambre, y esta sensación de hambre estimula la acción en forma de ingestión de alimentos. Una vez conseguido el alimento, éste llena el estómago, causando

\* (32) Leavitt, 1964. Fuente: Gilmer B.H., op. cit. p.257

el cese de los impulsos del hambre, con el que se elimina la actitud de búsqueda de alimento por parte del comportamiento humano. La descripción parece elemental; sin embargo, Leavitt <sup>\*(33)</sup>, enfatiza en que el esquema tiene una limitación que hay que tomar en cuenta. Guiados por el ejemplo, ingiriendo una cantidad de alimento suficiente, el hombre puede frenar temporalmente el hambre y la apetencia, pero no puede decirse que este mismo hombre se sienta satisfecho tras haber consumido una determinada cantidad de prestigio.

Leavitt, al hablar de organizaciones humanas nos menciona que al inicio de la Psicología Industrial, se preocupaban por definir y describir los puestos de trabajo, como planificar los departamentos de una empresa afin de que el personal rindiera más. Para entonces no se ocupaban de los sentimientos de la gente y su ambiente, y en cambio se preocupaban de la coordinación ojo-mano y de la influencia del ruido sobre el rendimiento. Más tarde se centró la atención en resaltar la importancia de pensar, analizar y resolver problemas.

Hemos mencionado que los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona, estos son personales e internos. Smirnov <sup>\*(34)</sup> lo define como la actividad a aquéllo que reflejándose en el cerebro del hombre, excita a actuar o dirigir esta actuación a satisfacer una necesidad determinada.

Los incentivos por su parte, son externos a la persona. Estos forman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas. Las necesidades crean tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar ciertos deseos. Los empleados examinan los incentivos positivos y negativos que están a su disposición y determinan cuales servirán mejor para satisfacer sus deseos. Basados en la apreciación que tienen de toda la situación se sienten motivados para comprender acciones que satisfagan sus necesidades.

Existen varias formas de clasificar las necesidades. Una manera simple es: 1) las necesidades físicas básicas, también llamadas primarias, y 2) las necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

\* (33) *Ibidem*

\* (34) Smirnov, op. cit. p.345

Las necesidades físicas incluyen alimento, agua, sexo, sueño, aire, descanso y una temperatura confortable. Estas necesidades surgen de los requerimientos básicos vitales e importantes para la sobrevivencia de los seres humanos. En su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo. Algunas de estas necesidades son carencias que inducen entradas (hambre y sexo) y otras son distensiones que inducen salidas.

En cuanto a las necesidades secundarias estas son menos claras porque tienen relación con la mente y el espíritu, más que con el cuerpo. Como ejemplos, están la rivalidad, la autoestima, el sentido de responsabilidad, la autoafirmación, el sentido del deber, del dar, la pertenencia de recibir afecto.

Casi cualquier acción que realiza la gerencia afecta las necesidades secundarias, por lo que es importante que la planeación gerencial tome en consideración el efecto que tendrá en las necesidades secundarias de los empleados, cualquier acción que se proponga llevar a cabo.

Davis y Newstrom <sup>(35)</sup>, simplifican la relación que existe entre necesidades y desempeño, ilustrándolo de la siguiente manera:

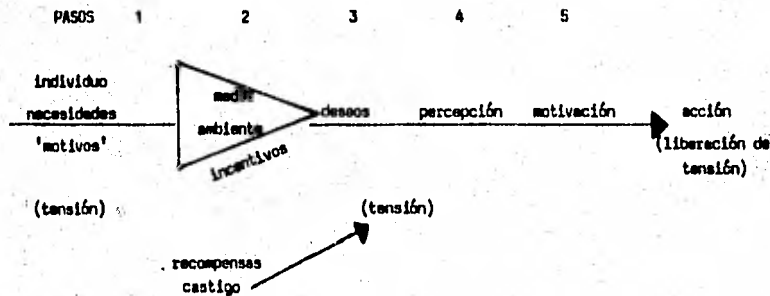


Fig. 1.8.1.2 Davis y Newstrom proponen este modelo motivacional para explicar el ciclo de las necesidades.

\* (35) Fuente: Davis y Newstrom, op. cit. p.73



Como podemos apreciar en la figura 1.6.1.2, las necesidades crean tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar ciertos deseos. Los empleados examinan los incentivos positivos y negativos que están a su disposición y determinan cuáles servirán mejor para satisfacer sus deseos. Basados en la apreciación que tienen de toda la situación se sienten motivados para comprender acciones que satisfagan sus necesidades.

Diferentes autores han descrito sus propias clasificaciones en cuanto a las necesidades secundarias; sin embargo, la división de necesidades en categorías hecha por Maslow <sup>\*(36)</sup>, ha sido la más aprobada en la Psicología ocupacional. En esta organización de necesidades de Maslow, se incluyen desde las necesidades físicas básicas hasta el nivel más avanzado de desarrollo psicológico y de la autorrealización. Presenta estas necesidades en su orden de predominio; o sea, deben cubrirse las necesidades más básicas antes que la persona pueda tener consciencia y atender a las necesidades más derivativas. Si no se cubren cuando menos parcialmente las necesidades básicas, el organismo no sobrevive para tomar en cuenta las de un nivel más elevado, tales como la autoestimación o la autorrealización.

#### NECESIDADES BASICAS.

Necesidades fisiológicas: Son las que se toman como punto de partida en la teoría de la motivación, estas son llamadas impulsos fisiológicos. La homeostásis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener una corriente sanguínea constante y normal. Cannon <sup>\*(37)</sup>, ha descrito este proceso para explicar las necesidades fisiológicas, con respecto a el contenido de agua en la sangre, de sal, azúcar, etc. No todas las necesidades fisiológicas pueden identificarse como homeostáticas. Aún no se ha demostrado que el impulso sexual, sueño, la simple actividad y el comportamiento maternal sean homeostáticos.

En estudios previos <sup>\*(38)</sup>, se ha enfatizado en que estos impulsos o necesidades fisiológicas deben considerarse poco habituales, en vez de típicas porque se pueden aislar y porque se localizan en forma somática; o sea, son independientes de otras motivaciones y del organismo como un todo; y en muchos

\* (36) Maslow, 1943, p.370

\* (37) Cannon, 1932. En: Vroom, 1979; p.22

\* (38) Maslow, Ibídem.

casos, se demuestra una base somática fundamental de este impulso.

Es muy cierto que el hombre sólo vive de pan cuando lo único que hay es pan, pero ¿Qué sucede a los deseos del hombre cuando hay mucho pan y cuando su estómago está crónicamente lleno? Al momento surgen otras necesidades aún mayores, las cuales, en vez del hambre fisiológica, dominan el organismo. Cuando éstas son satisfechas, de nuevo surgen otras (ahora mayores), y así sucesivamente.

**Necesidades de seguridad:** Uno de los aspectos más amplios en el intento de buscar seguridad y estabilidad en el mundo se ve en la preferencia tan común por lo conocido a lo desconocido. La tendencia a tener una religión o una filosofía del mundo que organice el universo y a los hombres en un todo satisfactorio y significativo está también motivada por la búsqueda de seguridad.

Así mismo, la necesidad de seguridad se ve como un movilizador activo y dominante de los recursos del organismo sólo en emergencias (guerra, enfermedad, desorganización social, etc.).

#### NECESIDADES SECUNDARIAS.

**Necesidades de amor:** Si ambas necesidades se han cumplido ahora la persona sentirá, como nunca antes la ausencia de amigos, de amor, esposa e hijos. Tendrá deseos de relaciones afectivas con la gente en general, y luchará por alcanzar esa meta. Algunos teóricos han destacado que la frustración de las necesidades de amor es básica en los cuadros de inadaptación \*(39).

**Necesidades de estimación:** En toda la gente de nuestra sociedad, existe una necesidad o deseo de lograr un estable concepto de sí mismo, de respeto a sí mismo o de autoestimación y de estimación a los demás. Por autoestimación nos referimos a aquélla que está cimentada de manera sólida en la capacidad real, el logro y el respeto de los demás. Estas necesidades se subdividen en: a) El deseo de fuerza, de logro, de adecuación, de confianza a la faz del mundo, de independencia y libertad; y b) Tenemos lo que podemos llamar deseo de reputación o prestigio (definido como respeto o estimación de los demás) reconocimiento, atención, importancia o aprecio.

\* (39) Maslow, A.H. y Mittelmann, 1941. En: Davis y N. op. cit.

La satisfacción de la necesidad de autoestima origina sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. La frustración de éstas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad o de inutilidad.

Necesidades de autorrealización: Aún cuando todas estas necesidades estén cubiertas podemos esperar el desarrollo de una nueva inquietud. El término de autorrealización, se refiere a la tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es. "Un músico debe hacer música, un artista actuar, un poeta escribir; lo que un hombre puede ser, es lo que debe ser" <sup>\*(40)</sup>.

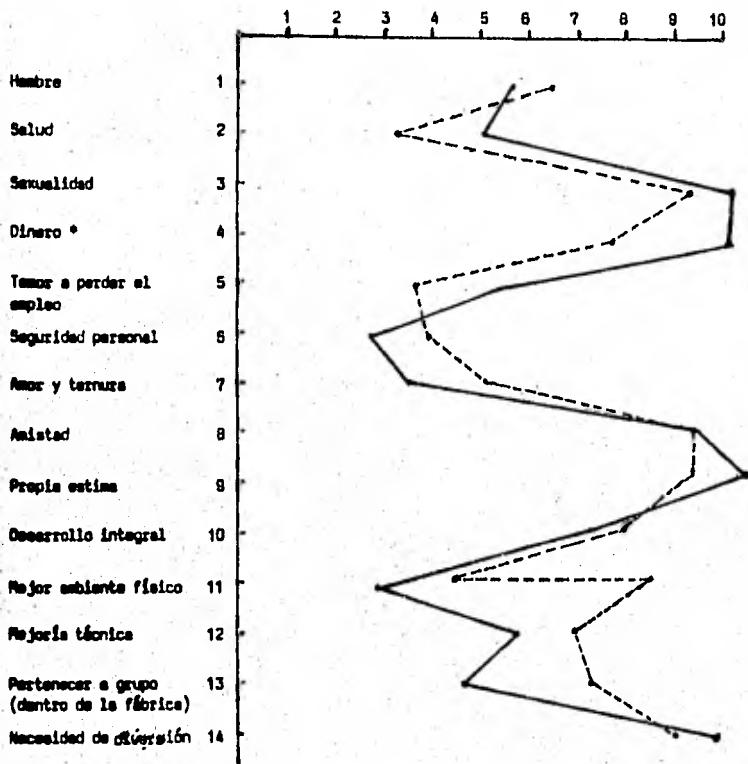
Claro está que la forma específica que tomarán estas necesidades varía de persona a persona. La clara aparición de estas necesidades se basa en la previa satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, de amor y de estimación. A la gente que tiene cubierta esta necesidad le llamaremos gente básicamente satisfecha y es de ésta de quien se espera la más completa creatividad.

Necesidades de saber y de comprender: La adquisición de conocimiento y la sistematización del universo, se han considerado en parte como técnicas para el logro de la seguridad básica en el mundo, en el hombre inteligente, como expresiones de autorrealización. El deseo de saber y de comprender son necesidades de conocimiento, es decir, tienen un carácter impulsor y son necesidades de la personalidad tanto como lo son las necesidades básicas.

Pocos han sido los estudios acerca de las necesidades del mexicano; al respecto Díaz-Guerrero <sup>\*(41)</sup>, elaboró un perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano, enumeró una serie de necesidades que tenían mayor importancia en el mexicano y así poder darles valoración cuantitativa. A cada necesidad hipotética del trabajador le dió una intensidad variable del 1 a 10. Es decir, que casi nada de intensidad la cuantificaría con 1 y la intensidad más extrema se cuantificaría en 10. Lo realizó siguiendo el orden jerárquico de Maslow. Los resultados se presentan en la figura 1.6.1.3. Este perfil fue cuantificado por sus alumnos y por los asistentes a la conferencia

\* (40) Vroom, op. cit. p.27

\* (41) Díaz-Guerrero, 1959; Conferencia dictada en el Instituto de Administración de Negocios, A.C. (IMAN), el 16 de abril de 1959.



Perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano.

0 ————— 0 Hipótesis del autor  
 0 - - - - - 0 Media aritmética de la opinión de 11 ejecutivos

Figura 1.8.1.3 Perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano. El dinero, tiene un significado simbólico, pero con error parcial a la solución de todas las necesidades. Mantener la propia estima es, según el autor, la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad, puede no ser sólo buscada directamente, sino bajo otros medios, como sexo, dinero.

expuesta por él mismo, quiénes eran ejecutivos.

Aunque estas son meras suposiciones, él mismo lo aclara, al decir que son hipotéticas; algo hay de cierto en lo que él dice. En realidad el mexicano algunas necesidades básicas no trata de cumplirlas en una intensidad de 10; tal es el caso del dinero, sexualidad, propia estima, diversión, etc. Como lo podemos apreciar en la figura 1.6.1.3.

Al término de la conferencia, el autor pidió a los ejecutivos presentes que independientemente de su propia experiencia hicieran un perfil del trabajador mexicano utilizando las necesidades discutidas. Participaron en la mesa redonda once ejecutivos. La medida aritmética de sus valoraciones fue como sigue: hambre: 5.8, salud 3.1, sexualidad 9.2, dinero 7.5, temor a perder el empleo 3.6, seguridad personal 2.6, amor 3.5, amistad 9.3, desarrollo integral 7.3, mejor ambiente físico 4.4, mejoría técnica 5.5, pertenecer a grupo social en la fábrica 7.1, diversión 9.5.

Esta es una muestra de la variación de necesidades que existe entre una persona y otra. Sobretudo entre un país y otro. Las necesidades se dan según las costumbres y raíces de un país.

Aclarando que, es hipotético lo que se plantea; pues aún falta mucho por investigar para poder plantear las necesidades más importantes en el mexicano.

Así mismo si existe variación en los países y entre las mismas personas; también existirá entre las empresas y el trabajo específico que realice cada persona.

#### 1.6.2 Variación en las necesidades.

La conducta difiere mucho de una persona a otra; es claro entonces que también existe variación en las necesidades que apetece cada individuo. Principalmente en las necesidades secundarias es en las que se observa mayor variación, más que en las primarias. Incluso se presentan como opuestas en dos personas diferentes. Una persona tiene la necesidad de autoafirmación y se muestra agresiva con las demás. La otra por su parte, trata de ser sumisa y ceder a las agresiones de otros. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias.

El análisis de la conducta podría ser simple si las acciones de un individuo en determinado momento fueran el resultado de una única necesidad, pero esto casi nunca ocurre. Más aún, algunas necesidades están escondidas que quién las tiene no puede reconocerlas. Este hecho solamente hace más difícil entender la motivación.

En resumen, las necesidades secundarias se caracterizan en cada individuo porque:

1. Estan fuertemente condicionadas por la experiencia
2. Varían en tipo e intensidad entre las personas
3. Están sujetas al cambio en cada individuo
4. Se activa más en contextos de grupo que individuales
5. estan frecuentemente escondidas del reconocimiento consciente
6. Son sentimientos vagos y no necesidades físicas específicas
7. Influyen en el comportamiento humano; se dice que: "somos lógicos sólo hasta donde nuestros sentimientos permiten serlo" \*(42).

Uno de los factores que influyen decisivamente en las necesidades del hombre es su edad. De forma lógica, las satisfacciones que esperamos obtener de nuestro trabajo, dependen, en parte tanto de la edad como de la experiencia aportada por cada uno de nosotros. Es claro que dentro de los límites de la vida laboral del hombre, las diferencias individuales son tan grandes que un hombre puede ser biológica y psicológicamente tan joven como otro que cuenta con 15 o 20 años menos.

Pero, a pesar de estas diferencias individuales, podemos afirmar que las necesidades cambian con la edad y que este cambio afecta nuestra actitud ante el trabajo.

a) Necesidades durante la juventud: La juventud está al tanto de los cambios y los recibe con júbilo. El individuo se halla en la fase de desarrollo y afronta gustoso cualquier oportunidad que se le presente para avanzar, puesto que tiene energías y ganas de competir y probar suerte. Desea y confía en que alguien le desafíe porque en el desafío está el camino hacia el reconocimiento público. El joven inicia su programa de formación con un pie en la adolescencia y otro en la madurez. Cuando empieza a trabajar tiene que

\* (42) Davis y N., op. cit. p.74

intentar acomodar sus necesidades psicológicas a las nuevas necesidades económicas.

La juventud siempre tiene una ventaja muy grande: las contrariedades son superadas al momento por ilusiones de un futuro mejor. Si un trabajo no le gusta, lo remedia buscando otro <sup>\*(43)</sup>.

b) Necesidades en la edad madura. En esta edad el status o posición social, cobran gran importancia; en esta edad, el hombre decide su posible éxito posterior en la consecución de los objetivos que se ha fijado. En profesiones que requieren un prolongado adiestramiento para alcanzar una actividad productiva y una independencia económica. El hombre maduro en ocasiones manifiesta sentimientos de culpabilidad respecto al fracaso propio, y se culpa a sí mismo por no haber escogido el trabajo que le hubiese gustado. El hombre de edad madura se siente inclinado a rodear de gran dificultad sus asuntos y problemas. Su ego vuelve a sufrir una sacudida cuando alcanza la edad crítica y de pronto se da cuenta de que las cuotas de su seguro de vida van subiendo. Es entonces cuando este hombre comienza en ocasiones a mostrarse agresivo con su familia y con cuantos le rodean en su puesto de trabajo.

Difíciles son los problemas que emergen en la edad adulta. Para algunos, la edad madura es una fase en la que la prudencia es más notoria y se frena la emoción del conocer o descubrir y que se imponen problemas reales que no se tenían de joven, entonces el hombre se siente inseguro de poder resolverlos adecuadamente. El punto positivo de la edad madura es una fase de vida en la que el hombre posee a la vez la experiencia y energía suficientes como para redondear sus logros, en la que puede decirse que se han superado las angustias y temores primeros de la responsabilidad, en la que el hombre se siente conocedor de todos los secretos del trabajo; en lo que ya no se ocupa tanto de los problemas tácticos y de cuestiones de reputación. Y en la que se empieza a fijar en objetivos más prácticos. En esta edad el individuo está ya comprometido con una actividad y estilo de vida concreto <sup>\*(44)</sup>.

Gilmer lo analiza de una manera generalizada; pero cabe mencionar que no en todos los casos sucede así; dado que la edad podría ser una variable independiente de las necesidades que posee cada individuo.

\* (43) Gilmer, op. cit. p.280

\* (44) *Ibidem*

### 1.7 Cuatro patrones de la Motivación.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida.

Los cuatro patrones son: seguridad, afiliación, competencia y logro. Dunnette <sup>(45)</sup> se refiere a ellos como los más útiles para comprender la conducta humana en la industria. Aunque aclara que éstos motivos son ejemplos de otros cualesquiera como poder, autonomía, servicio social, etc.

Por otra parte, Davis y N. <sup>(46)</sup> declaran que estos patrones son actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y que los especialmente más importantes son: logro, afiliación, competencia y poder.

El interés por los patrones de motivación se originó con la investigación de McClelland <sup>(47)</sup>, sus estudios revelaron que los patrones de motivación en las personas reflejan el ambiente cultural en el que crecen -su familia, la escuela, la iglesia y los libros-. En la mayoría de los países, uno de estos patrones de motivación tienden a ser los más acentuados entre los empleados como resultado de ambientes similares en los que han crecido <sup>(48)</sup>.

Los patrones se definen de la siguiente manera:

**LOGRO.** Es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Las características que definen a los empleados orientados hacia el logro son: individuos trabajadores cuando tienen la percepción de que serán reconocidos por sus esfuerzos. Como gerentes, suelen confiar en sus subordinados, compartir y recibir nuevas ideas abiertamente y establecer metas superiores.

\* (45) Dunnette, op. cit. p.151

\* (46) Davis y N. op. cit. p. 85

\* (47) McClelland, 1961

\* (48) Por ejemplo la motivación por competencia es la piedra angular en el sistema de Valores Japonés. Los temas tratados en reuniones de personal giran sobre asuntos de calidad. En: Davis y N., op. cit.



**AFILIACION.** Es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Tanto el logro como la afiliación son patrones que influyen en el comportamiento. Es decir, la gente orientada al logro trabaja arduamente cuando recibe una evaluación de su comportamiento. Pero las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando se les reconocen sus actitudes positivas y su colaboración. Las personas motivadas por afiliación se caracterizan porque suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellas; se sienten satisfechos y desean la libertad que les dá el ambiente en el trabajo para desarrollarse.

**COMPETENCIA.** Es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por competencia, buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de problemas y luchan por ser creativos. Así mismo, estas personas motivadas por la competencia también esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados.

**PODER.** La motivación por poder es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen el poder podrían usarlo constructiva y destructivamente. Son excelentes gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder constitucional y no al poder personal. Las primeras, buscan el poder por medios legítimos, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitoso y por lo tanto, son aceptadas por los demás. Pero si el impulso que tiene el empleado es hacia el poder personal, éste suele ser un líder sin éxito.

Conocer los patrones de motivación ayuda a los gerentes a entender de manera más clara, las actitudes de cada empleado en el trabajo. En esa forma, puede entonces tratar a sus empleados de manera distinta, y así poder asignarlos al trabajo o puesto que mejor los motive. Por ejemplo, un empleado motivado por la competencia puede ser asignado a un puesto donde se requiera la alta calidad en el trabajo que tiene dicho puesto.

#### 1.8 Medición de la Motivación Humana.

La medición de la motivación humana en la industria ha avanzado lentamente y con gran dificultad. Recientemente la mayoría de los psicólogos tendían a eludir el problema utilizando medidas crudas de la llamada satisfacción en el trabajo. La satisfacción en el trabajo se definió sencillamente como la expresión verbal de los sentimientos mantenidos por los empleados acerca de diferentes aspectos de trabajo, las medidas comunes o escalas de actitud

de los empleados (como se les llamó) no fueron más que listas para marcar las condiciones de trabajo, acerca de las cuales se le pidió al empleado que expresara sentimientos de satisfacción o insatisfacción relativos a su situación particular de trabajo.

Es claro que tales medidas fueron y son inadecuadas para proporcionar información acerca de la conducta motivada de los empleados <sup>\*(49)</sup>.

La principal dificultad es que diferentes empleados pueden obtener la misma puntuación en esas listas de marcar por muy distintas razones. Por ejemplo: el empleado "A" con fuerte necesidad de un sentimiento de estimación personal, puede expresar gran satisfacción en su trabajo cuando el supervisor y los compañeros de trabajo le dan el reconocimiento que busca. Por otra parte, un segundo empleado con menor necesidad de estimación puede expresar satisfacción igualmente alta en un trabajo en el que se le otorga poco reconocimiento; este mismo trabajo resultará excepcionalmente insatisfactorio para el empleado "A".

De esta manera, estas primeras medidas de satisfacción en el trabajo confundieron también la medición de la motivación del empleado con la estimación de las realidades objetivas del medio de trabajo de los empleados.

Recientemente, algunos investigadores <sup>\*(50)</sup>, han modificado las medidas de satisfacción en el trabajo pidiendo a los empleados indiquen la importancia relativa que tienen para ellos varias circunstancias de trabajo. Por ejemplo, se le podía pedir a un empleado que contestara: "muy importante, importante, o sin importancia", a la siguiente afirmación: "Que mi supervisor me dé palmaditas en la espalda por haber hecho bien mi trabajo". Está destinada a obtener estimaciones de los empleados de los factores de trabajo que consideran más importantes; de esta manera los resultados pueden ser la base para clasificar las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores acerca de sus medios de trabajo. Sin embargo, al hacer tales preguntas directas a los empleados se supone que pueden apartarse lo suficiente de sus situaciones presentes de trabajo para hacer apreciaciones exactas de sus propios motivos.

\* (49) Dunnette, op.cit. p.180

\* (50) Rosen y Rosen, 1955; Clemon, Owens, Smith, 1980.

Es decir, si el trabajo presente de un empleado le está proporcionando reconocimiento pleno, puede parecerle, por el momento, mucho menos importante que si estuviera en un trabajo que le proporcionara poco reconocimiento.

Por consiguiente, aunque las estimaciones de importancia son mejores que las medidas directas de satisfacción en el trabajo -en particular cuando pueden obtenerse de las mismas personas repetidamente a través de varios años-, es difícil que den estimaciones exactas de las necesidades y expectativas de los empleados acerca de sus trabajos.

Al reconocer esta dificultad, otros investigadores <sup>\*(51)</sup> han pedido a los empleados que den dos respuestas a cada ítem de una lista de marcar sobre las situaciones de trabajo. Por ejemplo:

1. Mi supervisor me otorga reconocimiento por un trabajo bien hecho.

a) ¿En qué grado ocurre en su trabajo actualmente?

casí nunca      ocasionalmente      con frecuencia      muy frecuente      casí siempre

b) ¿En qué grado debería ocurrir esto en su trabajo?

casí nunca      ocasionalmente      con frecuencia      muy frecuente      casí siempre

Los autores de este procedimiento sostienen que las dos respuestas permiten separar la estimación de las necesidades de un empleado (parte b), y la descripción de la situación de trabajo en la que él labora (parte a), y que las diferencias entre las dos respuestas dan un índice útil del grado en el que el trabajo llena las necesidades y expectativas del empleado.

Aunque este argumento es más confiable, también sufre de las mismas inexactitudes potenciales que el formato de importancia, y también es probable que la sensación actual de satisfacción en el trabajo de un empleado distorsione su percepción de las realidades de su situación de trabajo; así, es probable que sólo se obtenga una simple medida de satisfacción en el trabajo con este elaborado procedimiento.

Por otra parte, McClelland y colaboradores <sup>\*(52)</sup> han usado la fantasía

\* (51) Porter, 1961; Carlson, Lawrence, Rosensteel y Cressey, 1963.

\* (52) McClelland y Col., En: Dunnette, p.161

- historias estimuladas por los cuadros del TAT <sup>\*(53)</sup> - para medir varios motivos humanos.

El método supera los errores de la descripción de sí mismo que surgen de la imperfecta percepción que la mayoría de la gente tiene de sus necesidades y motivos básicos.

Las historias son lo suficientemente ambiguas como para provocar la proyección de la realidad íntima del sujeto a través de sus interpretaciones perceptuales e imaginativas y en una variedad suficiente como para averiguar que situaciones y relaciones sugieren al sujeto temor, deseos, dificultades, necesidades y presiones fundamentales en la dinámica subyacente de su personalidad <sup>\*(54)</sup>. Por tanto, su método debería utilizarse para medir la motivación humana en la industria. Desafortunadamente, sólo rara vez se ha aplicado e inducido a la industria.

Dunnette <sup>\*(55)</sup>, plantea que se necesitan una serie de medidas para conocer con exactitud las necesidades relacionadas con el trabajo, deseos y aspiraciones de la gente. Esencialmente la descripción de tipos de medios de trabajo -actividades, tipos de gente, modos de comportarse en el trabajo, etc.- a los que el individuo se acerca, o que más desea, y los tipos de medios de trabajo que trata de evitar o que menos desea.

Sin embargo, para que las medidas que proporcionan tales descripciones sean útiles necesitan poseer ciertas propiedades. Primero, deben agotar lo mejor posible el dominio de las posibles variaciones de los medios de trabajo. Además de las medidas relacionadas con las oportunidades de trabajo para satisfacer las necesidades de seguridad, afiliación, competencia y logro; serán necesarias muchas otras. Estas a su vez, deben determinarse mediante un estudio más completo de la amplitud de las posibles variaciones en los medios de trabajo. Segunda, las medidas deben estudiarse en un contexto de desarrollo. Las preferencias de las personas por distintos tipos de medios de trabajo deben investigarse durante el período en que se desarrollan. Por tanto, será necesario conocer su momento de aparición y lo más importante,

• (53) Test de Apercepción Temática elaborado por Murray A. H. y colaboradores de la Harvard Psychologic Clinic, 1981.

• (54) *Ibídem*, p.12

• (55) Dunnette, *op. cit.* p.163

la intensidad y estabilidad relativa de tales preferencias cuando una persona tiene varias experiencias vocacionales a lo largo de su trabajo profesional. Tercero, será necesario estudiar qué tan susceptibles de cambio son estas preferencias. ¿Estas preferencias se vuelven fijas e incambiables a cierta edad o pueden desarrollarse aún después de muchos años en el trabajo profesional de una persona? Y hemos sugerido que las situaciones de trabajo pueden diseñarse para enseñar a los empleados a valorar nuevas metas; en particular, parece que los motivos de competencia y de logro pueden desarrollarse o por lo menos emerger al estructurar adecuadamente los trabajos. Sin embargo, estas inferencias son suposiciones que no han sido probadas, que deben someterse a investigación cuando tratemos de desarrollar las medidas que hemos venido estudiando.

Finalmente será necesario relacionar las preferencias de los empleados por diferentes medios de trabajo con otras características personales y biográficas. Sólo entonces conoceremos los tipos de cosas que las distintas clases de personas - hombres y mujeres, viejos y jóvenes, doctores y bachilleres-, buscan en sus trabajos, y podremos diseñar en consecuencia sus ambientes de trabajo.

En resumen, cualquier medida de las propiedades motivacionales o preferenciales de los distintos ambientes de trabajo, debe proporcionar una muestra grande del dominio del ambiente de trabajo y debemos tener información acerca de las tendencias de desarrollo, estabilidad relativa y posibilidad de educar estas preferencias; finalmente debemos estudiar los correlatos importantes, personales y biográficos, de los diferentes tipos de preferencias.

Por otra parte, Strong <sup>(56)</sup>, diseñó un inventario de interés vocacional para medir la motivación de las personas (SVIB), al entrar y persistir en diferentes ocupaciones. Ahora, para medir y entender la motivación humana, el SVIB parece especialmente bueno, pues en estos estudios se demostró que los intereses vocacionales son muy estables y predicen excelentemente la persistencia vocacional y la satisfacción vocacional, aunque esta se detecta en menor grado. En general el resultado es que el SVIB mide los gustos y desagradados humanos estables que se hayan relacionados con diferencias en

\* (56) Strong, 1943.

las actividades intrínsecas efectivas en varias ocupaciones, y no en las preferencias estables de la gente por diferentes tipos de circunstancias motivantes de un trabajo a otro dentro de una ocupación determinada o clase de trabajo. Estos resultados señalan la dirección futura de la investigación en la medición de la motivación humana, tanto Strong como McClelland han señalado los caminos que necesitan ampliarse para incluir elementos específicos de los ambientes de trabajo de la gente.

#### 1.9 Influencia del Clima Laboral en la Motivación.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo: una sucursal o la organización completa. A su vez, el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización.

Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

El clima influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos deberían percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima <sup>\*(57)</sup>.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto patronos como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, por ejemplo, un mejor desempeño y más

\* (57) Davis y N., op. cit.p.25

satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable (ver fig. 1.9.1). Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Fig. 1.9.1 Elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable. En: Davis y N. op. cit.

- \* calidad de liderazgo
- \* recompensas justas
- \* oportunidad
- \* grado de confianza
- \* comunicación ascendente y descendente
- \* sentimiento de realizar un trabajo útil
- \* responsabilidad
- \* presiones razonables del empleo
- \* controles razonables
- \* compromiso del empleado: participación

Es claro que el clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía de las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúa con las actitudes personales y los factores de situación para motivar a los empleados.

Las estructuras formales e informales de una organización pueden describirse de acuerdo con las funciones que sus miembros desempeñan, de acuerdo con las decisiones finales que se toman en ella. Las estructuras formales son: el cuerpo oficial y representativo de la empresa. Las organizaciones informales por su parte, son resultado espontáneo de la amistad, de la coincidencia en aficiones y hobbies, de la proximidad de los puestos de trabajo, de la existencia de intereses comunes, asociaciones, etc. <sup>\*(58)</sup>.

\* (58) Gilmer 1976, p. 298

satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable (ver fig. 1.9.1). Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Fig. 1.9.1 Elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable. En: Davis y N. op. cit.

- \* calidad de liderazgo
- \* recompensas justas
- \* oportunidad
- \* grado de confianza
- \* comunicación ascendente y descendente
- \* sentimiento de realizar un trabajo útil
- \* responsabilidad
- \* presiones razonables del empleo
- \* controles razonables
- \* compromiso del empleado; participación

Es claro que el clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía de las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúa con las actitudes personales y los factores de situación para motivar a los empleados.

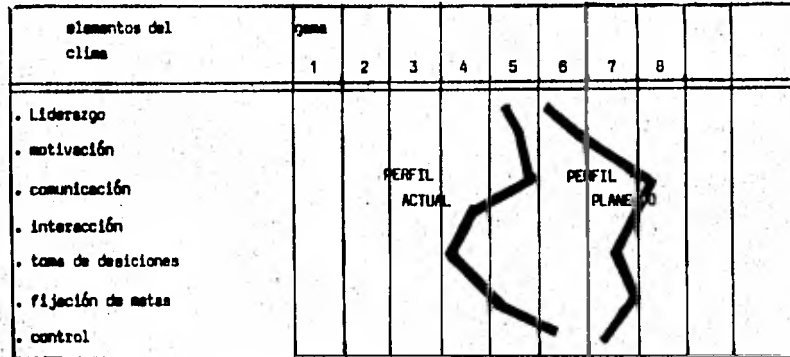
Las estructuras formales e informales de una organización pueden describirse de acuerdo con las funciones que sus miembros desempeñan, de acuerdo con las decisiones finales que se toman en ella. Las estructuras formales son: el cuerpo oficial y representativo de la empresa. Las organizaciones informales por su parte, son resultado espontáneo de la amistad, de la coincidencia en aficiones y hobbies, de la proximidad de los puestos de trabajo, de la existencia de intereses comunes, asociaciones, etc. <sup>(58)</sup>.

\* (58) Gilmer 1976, p. 296



Se han desarrollado diferentes instrumentos para medir el ambiente organizacional de la empresa. Uno de los más comunes es, trazando una gráfica del perfil del ambiente, para tener una evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. Los diagramas se han convertido en una base de exámen y análisis del ambiente de la empresa para elaborar planes con el propósito de mejorarlo. Por ejemplo, la empresa cuyo diagrama se ilustra en la figura 1.9.2, descubrió que tenía debilidades particulares en la toma de desiciones y en la fijación de metas. Después de analizar las causas y los remedios posibles, elaboró un plan de tres años para mejorar substancialmente estos dos aspectos, también planeó mejoras moderadas en la motivación y la comunicación, \*(59).

Fig. 1.9.2. Diagrama de perfiles del clima general de una empresa usando los elementos de Likert.



\* Nota. Cada uno de los elementos cuenta con subelementos que se miden para obtener más detalles sobre el mismo.

\* (59) Tomado de: Davis y N. op. cit., p.28

El ambiente es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias favorables en el desempeño.

Todas las organizaciones influyen en quienes las integran por medio de un sistema de control que refleja una combinación de las fuerzas existentes en las organizaciones formales e informales y en el ambiente social. Esta combinación se hace posible por medio de la comunicación. El clima de cada empresa se desarrolla y se comunica a través de un sistema de comportamiento organizacional, este puede ser eficiente creando una motivación productiva. Este género de motivación debe obtener un desempeño superior al promedio en gente normal. Origina personas que se transforman en solucionadores de problemas y no creadores de los mismo.

Permite el desenvolvimiento de relaciones bilaterales, lo que significa que el gerente y el empleado influyen el uno en el otro y ambos obtienen beneficios de ello, lo cual equivale a tener el poder junto con las personas y no sobre ellas. De aquí la importancia de los modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución; en el siguiente inciso de este capítulo se describen con detalle tales modelos y cómo estos influyen en el desempeño y satisfacción laboral.

Por otra parte, existen otros factores que influyen en el clima laboral; tales como las condiciones de trabajo o ambiente físico en el que labora la gente.

Los de mayor importancia son: temperatura, iluminación, ventilación, los aparcamientos, comedores, baños, ruidos y detalles que son tópicos que el empleado saca a relucir en sus críticas. Estos problemas se han tratado de solucionar cambiando dicho ambiente. Uno de los cambios mas populares se ha visto en la introducción de música en las oficinas o fábricas.

Un método viable, es la introducción de un fondo musical utilizando la "música entubada" o sea un sistema normal de emisiones industriales controlado por la misma empresa o por una fuente externa. Dado que, aunque la música emitida por radio requiere una inversión mínima, llega a crear dificultades con respecto a decidir que estación se va a sintonizar y quién va a tener derecho de decidir que estación se va a sintonizar y quién va a tener derecho de decidir lo que se quiere escuchar.

Los efectos que la música origina son diversos. Por ejemplo, en una fábrica de trabajo repetitivo se observa un incremento leve en la producción \*(60). En contraste, en una empresa o departamento administrativo, de ventas o capacitación; puede ser contraproducente el efecto de la música y provocar un declive en el desempeño laboral. Aunque en otros estudios realizados por Smith \*(61), concluyó que es probable que la música produzca su principal efecto directo cuando la capacidad del individuo para centrar su atención no estaba absorbida por su trabajo; en estas circunstancias, parece que la música dirige la atención no canalizada desviándola de meditaciones, conversaciones o actividades alejadas del trabajo.

Muy poco se ha logrado en el intento de desarrollar cualquier tipo de teoría que relacione el desempeño humano con el ruido o la música. La única excepción notable, es la aplicación de la "hipótesis del despertamiento" como modelo para entender los efectos de la estimulación auditiva en el trabajador.

Duffy \*(62), fue uno de los primeros en señalar la importancia del nivel general de activación de una persona para determinar su desempeño general en el trabajo. El nivel de activación se puede definir como el grado de excitación de la formación reticular del tallo cerebral \*(63). Las determinantes del nivel de activación en el individuo son: a) intensidad del estímulo; b) variación; c) complejidad; d) incertidumbre y e) significado del estímulo. Estos se consideran como elementos capaces de "despertar" al individuo. Según Duffy, el desempeño humano tiende a variar de acuerdo con el nivel de activación general del individuo. Como lo explica Scott \*(64), "A bajos niveles de activación, el desempeño se va obstaculizando por la falta de viveza, por una disminución en la actividad sensorial y por falta de coordinación muscular. A niveles intermedios de activación, el desempeño es óptimo; a altos niveles, el desempeño se ve obstaculizado nuevamente por la hipertensión, por la pérdida de control muscular y por el impulso de acción; y en una situación extrema, por la desorganización total de las respuestas".

\* (60) Willard A. Kerr, 1954 en: Gilmer, op. cit.

\* (61) Smith, 1947

\* (62) Duffy, 1982 p. 38

\* (63) Scott, 1986

\* (64) *Ibidem*

Como hipótesis para explicar la influencia del ruido, la idea del "despertamiento" posee un gran atractivo intuitivo. En general se encontró una tendencia a incrementar el desempeño debido a la música en lo que respecta a la cantidad, pero al mismo tiempo, se registró una disminución en la calidad, por tanto, es posible que las personas se hayan sentido excitadas en exceso, si la calidad se toma como criterio de importancia.

Con respecto al ruido se considera como un elemento de distracción, por ende, interfiere con la eficiencia. Cuando el ruido es constante, la persona se adapta a él; pero cuando es intermitente, debe realizar un mayor esfuerzo para sostener un mismo nivel de eficiencia.

La iluminación es otro de los factores importantes en el clima laboral. Ferree y Rand <sup>\*(65)</sup>, realizaron varios estudios que permitieron una valiosa información de este campo; demostrando que la luz solar proporciona la mejor iluminación para el trabajo. Y como una segunda mejor posibilidad mencionan la luz artificial que se aproxima mucho a la luz del sol en lo que respecta al color y la composición. La mejor luz artificial es la mazda, o luz amarilla; y es mejor que la azul, ya que la máxima visibilidad se obtiene con la luz del día o con alumbrados que se asemejen a ella. La diferencia más marcada entre la luz solar y la artificial es su difusión. Cuando una luz es lo suficientemente difusa tiende a producir menos brillo. La intensidad excesiva y la difusión deficiente pueden producir daños en los ojos. Una de las causas más comunes de molestias y fatiga visual es la brillantez en el campo de visión.

Otros estudios revelan que las condiciones de trabajo son esencialmente más importantes para las mujeres que para los hombres. Las horas de trabajo son más importantes para los hombres que cualquier otro aspecto concreto de las condiciones laborales; pero en las mujeres, en especial si están casadas, este factor cobra aún mayor importancia. Para el empleado poseedor de una superior información intelectual y perteneciente a un nivel jerárquico más elevado las horas de trabajo constituyen algo poco menos desdeñable <sup>\*(66)</sup>.

\* (85) Ferree y Rand, 1940;

\* (86) Blum, 1978; p. 781

Por lo tanto es de suma importancia tomar en cuenta las necesidades de cada individuo, tanto mujeres como hombres porque también en el clima laboral hay preferencias particulares al respecto.

#### 1.10 Modelos de Comportamiento Organizacional

Como hemos mencionado anteriormente, las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen substancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un gerente sustenta, generalmente está formado por suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones.

Los gerentes tienden a actuar según piensan, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la administración de la empresa determina su ambiente. De ahí que los modelos de comportamiento organizacional sean tan significativos.

En este inciso presentamos las principales características de los modelos más importantes. Aunque debemos aclarar que se han derivado de teorías gerenciales descritas por McGregor <sup>\*(67)</sup>, quien desarrolla la teoría X o tradicional; o sistema autoritario explorativo como lo llama Likert <sup>\*(68)</sup>; la cual describe que a la gente no le gusta trabajar, sólo trabaja por dinero, es irresponsable y carece de iniciativa, luego entonces hay que darles tareas simples y repetitivas; vigilarlos de cerca y establecer controles estrechos.

Una segunda teoría es la Z <sup>\*(69)</sup>, o de relaciones humanas; la cual supone que la gente quiere sentirse importante, ser informada y pertenecer a grupos y sobretodo que le reconozcan sus méritos; por lo tanto, la política deberá ser motivación por un trabajo bien hecho, lograr que la gente se sienta importante, ser informada y pertenecer a grupos y sobretodo que le reconozcan sus méritos; por lo tanto, la política deberá ser motivación por un trabajo

\* (67) McGregor, 1960

\* (68) Likert, 1968; En: Arias Galicia, 1988

\* (69) Teoría desarrollada por Strauss C. y Sayles L. R. 1969

Nota: Algunos autores declaran que esta teoría ha sido desarrollada por McGregor y perfeccionada por Strauss y Sayles.

bien hecho, lograr que la gente se sienta importante, establecer un espíritu de gran familia y el jefe debe explicar el porqué de las órdenes. La conclusión es que un trabajador contento produce más; por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

Obsérvese que los supuestos de la teoría X no han cambiado, sino simplemente se le ha agregado un componente social del cual carecían. Es de observar también que el enfoque paternalista ha sido ampliado para incluir las necesidades sociales y de estima.

La tercera teoría es la Y, se adjudica a McGregor <sup>\*(70)</sup> su creación pero es inexacto afirmarlos pues se cree que sólo las rotulo como teorías X e Y; pero estas ya habían sido escritas.

En esta teoría se supone que la gente tiene iniciativa y es responsable quiere ayudar a lograr los objetivos de la organización, y es capaz de ejercer control y autodirección y posee más habilidades de las que está empleando actualmente. La política de esta teoría es crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización. Los subalternos deben participar en las decisiones. De lo cual resultará un incremento en la satisfacción de su propia contribución. Como podemos apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores.

Davis y N. <sup>\*(71)</sup>, mencionan cuatro modelos de comportamiento organizacional; se asemejan mucho a las teorías antes descritas. Los modelos a los que Davis se refiere son: autocrático, paternalista (de custodia), de apoyo y el cooperativo o de cogestión. Estos modelos representan una evolución histórica aproximada que se observó en prácticas gerenciales durante los últimos 100 años más. Uno de los modelos tiende a predominar en una época específica de la historia pero, al mismo tiempo todos los otros se practican en diversas organizaciones.

En la figura 1.10.1 se caracterizan los cuatro modelos en sus rasgos más generales.

El primer modelo que se analiza es el AUTOCRÁTICO. Esta arraigado en la historia y se convirtió en el modelo prevaeciente durante la revolución industrial. Este modelo se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. "Haga esto, o de lo contrario...", lo que significa

\* (70) Ibídem

\* (71) Davis y N. op. cit. p.31

que si un empleado no obedece las órdenes será castigado. Se tipifica mejor por el hecho de que el dirigente realiza toda la actividad pensante, de planificación y organización, y los hombres de su personal cumplen sus deberes según las directivas de él. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes.

El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar es casi absoluto. Las ventajas de este modelo, según McQuaig <sup>\*(72)</sup>, es que por lo regular existe gran flexibilidad en la organización. Un hombre puede tomar decisiones rápidas y obtener una acción enérgica. Y es probable que se alcance el éxito con un personal carente de educación y de adiestramiento especial. Cuanto más inteligente y mejor educados son los más subordinados, menos responderán a la dirección autocrática.

La imagen del modelo autocrático que se acaba de presentar es extrema, pero esta perspectiva de trabajo fue la que impulsó los grandes sistemas de ferrocarriles; operó las gigantes siderúrgicas y dió origen a la dinámica civilización industrial que se desarrolló en Estados Unidos. Su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.

MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA. A medida que los gerentes comenzaron a estudiar a sus empleados reconocieron pronto que aunque estos no protestaban cuando sus jefes los trataban autocráticamente, era obvio que abrigaban "pensamientos de protesta", estaban llenos de sentimientos de inseguridad, frustración y agresión en contra de sus patrones. Los patrones progresistas vieron que debían encontrar alguna manera de brindar mayor satisfacción y seguridad más firme para sus empleados. Varias compañías iniciaron estos programas en las décadas de 1890 y 1900. Estos programas de bienestar expresados en su peor forma, se conocieron con el nombre de paternalismo. Este modelo, como podemos apreciar en la figura 1.10.1, depende de los recursos económicos con que se cuenten para que sea exitoso. Si una organización carece de la riqueza necesaria para ofrecer pensiones y pagar otros beneficios, no puede aplicar este método. Puesto que las necesidades físicas de los empleados ya están más o menos satisfechas, el empleado ve las necesidades de seguridad

\* (72) McQuaig, op. cit., p.45

|                                      | AUTOCRATICO          | DE CUSTODIA            | DE APOYO             | COLEGIADO           |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| EL MODELO DEPENDE DE:                | poder                | recursos económicos    | liderazgo            | sociedad            |
| ORIENTACION GERENCIAL                | autoridad            | dinero                 | apoyo                | trabajo de equipo   |
| ORIENTACION DEL EMPLEADO             | obediencia           | seguridad              | desempeño            | responsabilidad     |
| RESULTADO PSICOLOGICO DEL EMPLEADO   | dependencia del jefe | dependencia de la org. | participación        | autodiciplina       |
| NECESIDADES DEL EMPLEADO SATISFECHAS | subsistencia         | mantenimiento          | de más alto orden    | autoactualización   |
| RESULTADO DEL DESEMPEÑO              | mínimo               | cooperación pasiva     | impulsos despertados | entusiasmo moderado |

FIG. 1.10.1 Características principales de los modelos de comportamiento organizacional descritos por Davis y M, op. cit. p.32.

como una fuerza motivadora. El acercamiento paternalista o de custodia propicia una dependencia de los trabajadores con respecto a la organización.

Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos, conformes, pero poco motivados; por lo que su colaboración es pasiva.

Su ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; pero también padece de deficiencias; la más evidente es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar estas últimas a un nivel más elevado. Una buena parte de este método es conveniente para proporcionar seguridad; pero se le debe considerar como un cimiento para proseguir con la siguiente etapa <sup>\*(73)</sup>.

MODELO DE APOYO. Este tuvo sus orígenes en el "principio de las relacio-

\* (73) Likert (1968); En: Aries Galicia, op. cit.



|                                      | AUTOCRATICO          | DE CUSTODIA            | DE APOYO             | COLEGIADO           |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| EL MODELO DEPENDE DE:                | poder                | recursos económicos    | liderazgo            | solidaridad         |
| ORIENTACION GERENCIAL                | autoridad            | dinero                 | apoyo                | trabajo de equipo   |
| ORIENTACION DEL EMPLEADO             | obediencia           | seguridad              | desempeño            | responsabilidad     |
| RESULTADO PSICOLOGICO DEL EMPLEADO   | dependencia del jefe | dependencia de la org. | participación        | autodisciplina      |
| NECESIDADES DEL EMPLEADO SATISFECHAS | subsistencia         | mantenimiento          | de más alto orden    | autoactualización   |
| RESULTADO DEL DESEMPEÑO              | mínimo               | cooperación pasiva     | impulsos despertados | entusiasmo moderado |

FIG. 1.10.1 Características principales de los modelos de comportamiento organizacional descritos por Davis y N, op. cit. p.32.

como una fuerza motivadora. El acercamiento paternalista o de custodia propicia una dependencia de los trabajadores con respecto a la organización.

Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos, conformes, pero poco motivados; por lo que su colaboración es pasiva.

Su ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; pero también padece de deficiencias; la más evidente es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar estas últimas a un nivel más elevado. Una buena parte de este método es conveniente para proporcionar seguridad; pero se le debe considerar como un cimiento para proseguir con la siguiente etapa <sup>(73)</sup>.

MODELO DE APOYO. Este tuvo sus orígenes en el "principio de las relacio-

\* (73) Likert (1968); En: Arias Galicia, op. cit.

nes de apoyo", tal como lo expresó Likert <sup>\*(74)</sup> cuando afirmó: " El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo, y como algo que le permite desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales".

El modelo de apoyo depende del liderazgo, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptarán responsabilidades, desarrollarán un impulso de colaboración y se superarán. La orientación de la gerencia es, por tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el modelo paternalista, el resultado psicológico en el empleado es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas de la organización. Se sentirán frecuentemente más motivados que con los modelos antes citados; porque sus necesidades de status y reconocimiento están mejor satisfechas.

El modelo de apoyo, tiende a ser particularmente eficaz en países ricos que cuentan con avanzada tecnología, en vista de que se inclina a satisfacer una amplia gama de las necesidades de los trabajadores. Por otro lado tiene menor aplicación en países menos desarrollados en vista de la diferencia que existe en las necesidades de los trabajadores y porque las condiciones sociales también son distintas.

MODELO COOPERATIVO O DE COGESTION. El término se refiere a un gremio de personas integrado con un fin común. Es un concepto de equipo. Este se utiliza en menor grado en líneas de producción, ya que el ambiente rígido que priva en tales lugares dificulta su desarrollo. Se presenta una relación de contingencia que hace que este modelo tienda a ser más útil en ambientes intelectuales, en tareas programadas y en donde existe una mayor libertad de acción.

El modelo cooperativo depende de la habilidad de la gerencia para crear

\* (74) Ibidem

un sentido de asociación en los empleados, lo que tiene como resultado que éstos se sientan necesarios y útiles y que los directivos también están aportando, así que les es fácil aceptar y respetar su papel en la organización.

La orientación gerencial se encauza hacia el trabajo de equipo y se considera que la administración es el entrenador que capacita a un mejor equipo. El empleado responde a esta situación con un sentido de responsabilidad. También sienten la necesidad de mantener los estándares de calidad que darán reconocimiento a su trabajo y a su empresa.

El resultado psicológico del método cooperativo para el empleado es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para tener un desempeño en el equipo en la misma forma que los miembros de un equipo de fútbol se disciplinan a las normas de entrenamiento y a las reglas del juego. En esta clase de ambiente, los empleados experimentan normalmente cierto grado de satisfacción, de contribución valiosa, y autorrealización, incluso a pesar de que la cantidad suele ser modesta en algunas situaciones. Esta autorrealización conduce a un entusiasmo moderado en su desempeño.

McQuaig <sup>(75)</sup> menciona otros dos modelos que considera como tipos de dirección. Uno de ellos es el *Laissez-faire*; que es una expresión francesa que significa "dejad las cosas como están". El dirigente de este tipo de dirección, actúa como una especie de cámara de compensación, pasa la información de la administración a los hombres de su organización y por lo regular deja que los hombres lleven a cabo las cosas y hagan su trabajo por sí mismos y en la forma en que lo consideren adecuado.

Esta dirección la utilizan todos los dirigentes en determinadas situaciones. En ocasiones suele ser efectiva porque deja que la gente actúe por sí misma, utilizando su propio entendimiento e imaginando como hacer las cosas por sí mismos. Este tipo de dirección es sumamente efectivo con el personal de alto nivel. Los profesionales y ejecutivos son los que responden mejor a ella.

Otro de los tipos de dirección que menciona McQuaig es la democrática

\* (75) McQuaig, op. cit. p.48

la cual trata de integrar a la gente en un sentido de responsabilidad, de permitir a la gente que participe en la toma de decisiones, a fin de hacerlos sentir partícipes y permitirles tener la sensación de que hay algo suyo en el trabajo, de suscitar en el personal el deseo de trabajar en favor de los objetivos de la organización. Se trata de una dirección positiva que construye dentro de la persona la urgencia de hacer un buen trabajo.

Este tipo de dirección o modelo de comportamiento organizacional, es semejante al que describe Davis y N. <sup>\*(76)</sup>, aunque el lo denomina como cooperativo o de cogestión. El dirigente democrático, en realidad dice a sus hombres: "¿Cómo piensan ustedes que debemos proceder?" Lo cual da como resultado la cooperación entre los empleados. El dirigente ve por las necesidades y ellos a su vez ven por las necesidades de él, de alcanzar una elevada producción.

De todo lo anterior podemos concluir que: primero, la utilización que se hace de los modelos tiende a cambiar en forma gradual. Al aumentar la comprensión, se va adquiriendo o a medida que se establecen nuevas condiciones sociales, se pasa a modelos nuevos. Es erróneo pensar que un modelo particular es el mejor y que perdurará a largo plazo.

El mayor reto para la gerencia es identificar el modelo que se está utilizando y evaluar su efectividad real. De hecho el gerente tiene dos caminos: adoptar un nuevo esquema de valores conforme van cambiando los modelos y aprender a aplicar estilos de conducta congruentes con tales valores.

La segunda conclusión, es que los cuatro modelos están estrechamente relacionados con las necesidades humanas; los nuevos modelos se han desarrollado para servir a las distintas necesidades de los empleados. Algunos suponen que el énfasis en determinado modelo implica el rechazo de los demás, pero en realidad significa que cada modelo se establece sobre los logros del otro.

En tercer lugar, es probable que continúe la tendencia a aplicar modelos más democráticos. A pesar del rápido avance de las computadoras y sistemas gerenciales de información. Dado que este tipo de modelos tienen una parte en el proceso de toma de decisiones y de dictar políticas, se les ha motivado

\* (76) Davis y N. op. cit.

para que desempeñen una parte más activa en alcanzar las metas que han sido establecidas.

Con respecto a la cultura mexicana, se dice que es tradicionalista y patriarcal; la autoridad es ejercida por el progenitor <sup>\*(77)</sup>. Sería de esperar entonces que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hicieran partidarios del modelo paternalista y autocrático. Arias <sup>\*(78)</sup> realizó una encuesta a 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias y otras compañías productoras de máquinas para oficinas; en esta encuesta se confirmó la hipótesis mencionada y se indicó un alto índice de autocratismo, aunque en lo que respecta a la iniciativa en las personas, éstas conservan un tercer lugar comparado con el de otros países. Desde luego que antes de generalizar, es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

En México hemos adoptado reglas de organización ajenas; que no van de acuerdo a nuestro tipo de cultura y tradición; falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales.

• (77) Ramírez, 1957

• (78) Arias Galicia, op. cit.

## CAPITULO 2

### DESEMPEÑO Y SATISFACCION LABORAL

#### 2.1 Definición de Satisfacción y Desempeño

Uno de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones en una organización, es la baja satisfacción en el trabajo. Por lo regular se demuestra en huelgas, ausentismo y rotación del personal. También puede ser la causa de quejas y bajo desempeño, baja calidad de la producción, robos de los empleados, problemas disciplinarios y otras dificultades más.

Una alta satisfacción en el trabajo, por otro lado, es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos que desean obtener los ejecutivos.

Wanous y Lawler <sup>(79)</sup> definen la satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Existe una gran diferencia entre estos sentimientos y otros aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("disfruto al hacer diversas tareas") que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo") y de las intenciones en el comportamiento ("tengo planes de dejar este trabajo en tres meses"). Juntos los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

Cuando los empleados se incorporan a una organización, llevan consigo una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo.

La satisfacción en el trabajo, generalmente se refiere a las actitudes

\* (79) Wanous y Lawler, 1972; p.98

de un empleado en particular. Y también puede referirse al nivel general de las actitudes dentro de un grupo.

Los términos "actitud del empleado, "satisfacción en el trabajo" y "moral industrial" \*(80), se utilizan en muchos casos como equivalentes; sin embargo, no se trata de sinónimos \*(81).

Una actitud puede contribuir a la satisfacción en el trabajo toda vez que se forma a través de numerosas actitudes. Por ejemplo, Antonio Ortega, ha sido ascendido, está satisfecho con su trabajo y le ha gustado su ascenso, puede estar insatisfecho en lo que se refiere a su período vacacional. Los estudios sobre satisfacción en el trabajo con frecuencia se enfocan a estos aspectos y dividen los factores entre aquéllos que están relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea desempeñada por Antonio) y el contexto laboral (los sentimientos de Antonio respecto a su ambiente de trabajo -el supervisor, los compañeros y la organización-) \*(82).

Como un conjunto de sentimientos, la satisfacción en el trabajo es dinámica. Los gerentes no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción ahora, y después desatender ese renglón durante varios años. Puede declinar tan rápidamente como crecer, así que requiere la atención de la dirección semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital. La naturaleza del ambiente exteno del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo. De modo similar, si un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción de la vida del individuo. El resultado es que existe un efecto de desperdicio en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en

\* (80) El término "moral", se refiere a la moral de grupo, es decir, a un estado anímico. Por lo que en este caso "moral" se debe entender como un término asociado a la motivación del grupo y no a cuestiones éticas.

\* (81) Gilmer, op. cit. p.286

\* (82) Fleishman E., 1979; p. 18

la vida. Consecuentemente los gerentes pueden necesitar atender no solamente las actitudes de sus empleados hacia otras áreas de la vida, como se muestra en la figura 2.1.1.

Aún cuando los niveles de satisfacción en el trabajo sean moderados; es decir, que no se observa una insatisfacción pronunciada, ésta representa a millones de trabajadores, por lo que existe todavía un amplio campo de mejoramiento. Por otro lado, también existen millones de ellos insatisfechos con una parte específica de su trabajo; por ejemplo, las condiciones laborales, aunque en general sea alta su satisfacción. Lo cual justifica que los gerentes deban enfatizar en este punto.

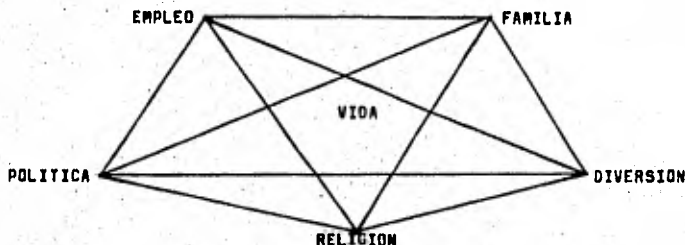


Fig. 2.1.1. Algunos elementos relacionados con la satisfacción en la vida.

Fuente: Davis y N. op. cit. p. 115

La satisfacción en el trabajo está relacionada con diversas variables que permiten a los gerentes predecir los grupos que están más dispuestos a presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción. Algunas de esas variables describen al empleado y otras al ambiente laboral.

**EDAD.** Conforme los trabajadores van siendo mayores, suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos. La causa son, menores expectativas o un mejor ajuste a su situación laboral, dada su experiencia. Los trabajadores más jóvenes, por otro lado, suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme la edad.



Por ejemplo, un estudio con aproximadamente 4 000 gentes, demostró un permanente aumento en el índice de satisfacción en el empleo conforme la edad aumenta <sup>\*(83)</sup>; es como sigue:

| EDAD          | % DE SATISFACCION |
|---------------|-------------------|
| * menos de 30 | 3.41              |
| * de 30 a 40  | 3.42              |
| * de 41 a 55  | 3.57              |
| * más de 55   | 3.63              |

**NIVEL DE OCUPACION.** Los empleados con mayores niveles tienden a estar más satisfechos con sus trabajos. Usualmente están mejor pagados y tienen mejores condiciones laborales, además de que sus empleos les exigen un uso más completo de sus habilidades por lo que tienen razones fundamentadas para estar satisfechos. El resultado es que los gerentes y los profesionales, generalmente están más satisfechos que los obreros calificados, quienes a su vez suelen estar más satisfechos que los semicalificados o los no calificados.

**TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.** El tamaño de la organización frecuentemente está inversamente relacionado con la satisfacción del trabajo. El término "tamaño de la organización" se refiere al de una unidad de trabajo, como una sucursal de la planta, más que a toda la corporación o una dependencia gubernamental.

Conforme las organizaciones van creciendo existe alguna evidencia de que la satisfacción en el trabajo suele declinar moderadamente, a menos que se tomen medidas correctivas para controlar tal tendencia <sup>\*(84)</sup>. Sin una acción correctiva las grandes organizaciones tienden a sobrecargar a los empleados y a deteriorar los procesos de apoyo, como son la comunicación, la coordinación y la participación. En vista de que también se les ha quitado el poder de decisión, los empleados empiezan a sentir que pierden control sobre las circunstancias que los afectan. El ambiente laboral también pierde elementos de un contacto más personal, de relaciones amistosas y de equipos

\* (83) Smith, Scott y Mulin, 1977; p. 454

\* (84) Porter y Lawler, 1975; p. 248

pequeños de trabajo que son importantes para la satisfacción de muchas personas \*(85).

La tendencia tamaño-satisfacción puede superarse mediante acciones correctivas que mantengan la respuesta humana que la organización tenía cuando era más pequeña. Las grandes empresas no llegan automáticamente a un menor nivel de satisfacción de sus empleados, sino que éste se va desarrollando cuando las organizaciones se tornan descuidadas y pierden su respuesta humana.

Por otra parte, Lawler y Porter \*(86) definen el desempeño como la cantidad de logro afortunado que un individuo obtiene en un determinado número de situaciones. En su estudio se dirigieron a dos preguntas básicas: 1) ¿Cuáles factores determinan el esfuerzo que una persona pone en su trabajo? ¿Cuáles factores afectan la relación entre esfuerzo y desempeño? Deduciendo que el esfuerzo no es sinónimo de desempeño; es decir, que hay otras variables que afectan el logro de una tarea.

De hecho, el reconocimiento del desempeño cubre una función clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso clave de evaluación del desempeño de los empleados. Si observamos a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, notaremos que algunas lo hacen mejor que otras. Aún más, si contamos con cierta medida cuantitativa de su contribución a la organización, encontraremos que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces más de lo que aporta la peor de ellas. Estas observaciones hacen que surja la pregunta de interés psicológico; ¿Cuáles son las causas de estas diferencias entre el desempeño? Una respuesta sería que estas diferencias reflejan diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores. La gente ha tenido diferentes cantidades y clases de experiencias y varían según el grado en que poseen las dotes intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Esta suposición, ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores \*(87).

\* (85) Jablin, 1982; p.338

\* (86) Lawler y Porter, 1967; p.122

\* (87) W. Vroom, 1979;p.7

Por ejemplo, han intentado seleccionar a los trabajadores que tienen las habilidades o destrezas necesarias para ejecutar determinado trabajo, también han puesto énfasis en el entrenamiento, sistemáticamente se ha intentado desarrollar las habilidades o destrezas necesarias. Sin embargo, existe otra suposición respecto al origen de las diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. La suposición de que ~~otra~~ hablamos es que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación. En cualquier momento la gente varía en el grado en que esta dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización. En otras palabras, el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables: una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo.

Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad, dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, lo cual sucede con personas de poca habilidad. Igualmente se gana más aumentando la habilidad de los individuos con alta motivación, que incrementándola en aquéllos de baja motivación.

## 2.2 Interrelación entre Desempeño y Satisfacción

Algunos gerentes posiblemente crean que la alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada. Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media y aún baja, y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción. Esta interrelación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple declaración "la satisfacción conduce al desempeño".

"Frank Tarkenton, el exitoso jugador de fútbol, comentó que los vikings de Minnesota con frecuencia perdían los partidos cuando él se mostraba demasiado satisfecho. La satisfacción le hacía sentirse complaciente y jugar descuidadamente, lo que hacía que el equipo perdiera. Por otro lado, cuando

se mostraba insatisfecho con su desempeño y sentía una fuerte necesidad de ganar, estaba mucho más motivado y trataba de actuar mejor". En este caso, la insatisfacción provocaba un mejor desempeño \*(88).

Un aspecto más cierto sobre esta interrelación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el empleo como se muestra en la figura 2.2.1. En forma secuencial, un mejor desempeño generalmente produce recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas. Si estas recompensas se perciben equitativas y justas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa apropiada a su desempeño. Inversamente si se percibe una recompensa inadecuada al nivel de desempeño, la insatisfacción suele aumentar. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y posteriormente el desempeño, todo lo cual produce un circuito de desempeño-satisfacción-esfuerzo, en constante funcionamiento.

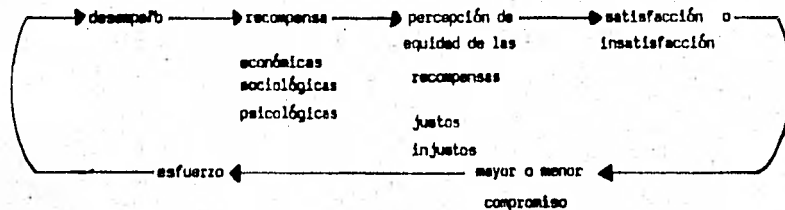


Fig. 2.2.1 Ciclo del desempeño-satisfacción-esfuerzo. Fuentes: Lawler y Porter, 1967.

Tres casos de conductas negativas de los empleados creadas por la insatisfacción son la rotación, ausentismo y robos.

**ROTACION.** Como es de suponerse, la mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que se separan de la organización. Los empleados más satisfechos probable-

\* (88) Davis y N. op. cit. p.117

mente permanezcan más tiempo con su empleador, y como consecuencia, los que están menos satisfechos usualmente alcanzan índices más altos de rotación, ya que tratan de encontrar mejores condiciones laborales en otros lugares, mientras que sus colegas más satisfechos permanecen.

La rotación del personal es costosa, especialmente cuando se habla del índice de un 35% anual en industrias como la electrónica. Además de los costos directos e indirectos que representa para la organización la sustitución de personal, quienes permanecen en ella también sienten afectada su propia satisfacción con la pérdida de valiosos colaboradores y el rompimiento de patrones establecidos \*(89).

AUSENTISMO. Aquellos empleados que están menos satisfechos tienden a faltar a sus labores frecuentemente. La satisfacción en el trabajo suele no tener tanta influencia en el ausentismo como la tiene en la rotación, ya que se permite cierto número de faltas de asistencia. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar al trabajo, sino que reaccionan con facilidad cuando se presentan las oportunidades. Esas faltas de asistencia discrecionales pueden disminuirse mediante incentivos tales como sorteos.

ROBOS. Aún cuando existen muchas causas para hacerlo, algunos empleados roban porque se sienten frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la organización. Mentalmente pueden justificar la conducta anormal como una manera de venganza a lo que consideran un maltrato que recibieron del supervisor. Algunos de los cálculos efectuados sobre el costo directo de los robos de los empleados arrojan una suma de \$30 billones de dólares anuales solamente en Estados Unidos, y más de la mitad de los trabajadores están implicados en esa actividad. No siempre el control estricto y las amenazas de castigo solucionan esos problemas, pues tales soluciones están dirigidas a los síntomas y no a las causas latentes, como puede serlo la fuerte insatisfacción \*(90).

\* (89) Steers y Mowday, 1981

\* (90) Davis y N. ib.

### 2.3 Estudio de la Satisfacción por medio de la Encuesta

La gerencia necesita estar informada sobre la satisfacción en el trabajo con el fin de tomar decisiones fundamentadas y prevenir o resolver problemas con los empleados. Un método típico que puede lograr grandes beneficios a la gerencia y a las condiciones bajo las cuales se logra el éxito es la encuesta de la moral de los empleados, o bien, de opinión, actitudes, clima o calidad de vida del trabajo.

La encuesta de satisfacción en el trabajo es un procedimiento por medio del cual los empleados revelan sus sentimientos hacia el trabajo y hacia el ambiente laboral. Las encuestas de satisfacción del gerente son tan importantes como las de los demás empleados. Los gerentes tienen necesidades, al igual que otras personas y si están insatisfechos ese sentimiento pueden proyectarlo y transmitirlo a su departamento, influyendo en los grupos sociales con los que tengan relación, tanto dentro como fuera de la empresa. Por lo tanto, estas encuestas son necesarias para diagnosticar deficiencias en la satisfacción gerencial y tomar medidas correctivas.

Las encuestas de satisfacción en el trabajo pueden producir resultados positivos, negativos o neutros. Si se planean y administran adecuadamente es factible que los resultados propicien importantes beneficios tales como:

- a) Satisfacción general en el trabajo. Ya que las encuestas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (servicios prestados por los empleados) y de grupos particulares de empleados (como los grupos de empleados mayores de 40 años). En otras palabras, la encuesta expresa lo que sienten los empleados con respecto a su trabajo, hacia que partes del trabajo dirigen tales sentimientos, que departamentos están más afectados y quienes están implicados (supervisores, empleados o especialistas internos). La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de recursos humanos.

- b) Comunicación: es otro de los beneficios importantes que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones en vista de que el personal planea la encuesta, la realiza y discute posteriormente los resultados obtenidos.

- c) Mejoramiento de las actitudes: este beneficio a veces es inesperado. Para

algunos la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad de eliminar la "carga". Para otros es una expresión tangible del interés que tiene la gerencia en el bienestar del empleado, lo cual ofrece una razón para sentirse mejor hacia la autoridad.

d) Necesidades de capacitación: estas encuestas también son útiles para detectar necesidades de capacitación. Por lo general ofrecen a los encuestados la oportunidad de reportar que tan bien creen que el supervisor desempeña algunos aspectos de su función, como por ejemplo, la delegación de las tareas o las instrucciones a los subordinados. En vista de que son los empleados los que viven las acciones de supervisión, sus percepciones pueden ofrecer útiles datos de las necesidades de capacitación de los supervisores <sup>\*(91)</sup>.

Las encuestas producen igualmente beneficios a los sindicatos. Tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten acerca de lo que los trabajadores necesitan. La encuesta de satisfacción en el empleo es una manera de saberlo. Raramente los sindicatos se oponen a las encuestas.

Por otra parte, los gerentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones del empleado a los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Es por eso que las encuestas preliminares son útiles para identificar los problemas que pueden surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción; y así continuar con las encuestas de seguimiento; las cuales permiten a la gerencia evaluar la respuesta real al cambio y estudiar su éxito o fracaso.

Las condiciones ideales de una encuesta para que ésta tenga los beneficios antes citados son:

- \* Que la alta dirección las apoye activamente.
- \* Los empleados participen en su planeación.
- \* Exista un objetivo claro para su realización.
- \* Se diseñen y apliquen siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- \* La gerencia sea capaz y esté dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- \* Tanto los resultados como las acciones que se emprendan se deberán hacer saber a los empleados.

\* (91) *Ibidem*

Ahora bien, antes de conducir encuestas de este tipo sería conveniente que los directivos examinaran otros dos métodos para conocer los sentimientos de los empleados; el contacto diario y la información existente.

La gerencia se mantiene actualizada con el nivel de satisfacción de la empresa, en primer lugar, mediante el contacto cara a cara y por medio de la comunicación interna, lo cual constituye un método práctico y oportuno. Pero también existen otros indicadores de la satisfacción del trabajo que están disponibles para la organización. Como se muestra en la figura 2.3.1, estos indicadores son: las faltas de asistencia, las quejas y los despidos, entre otros.

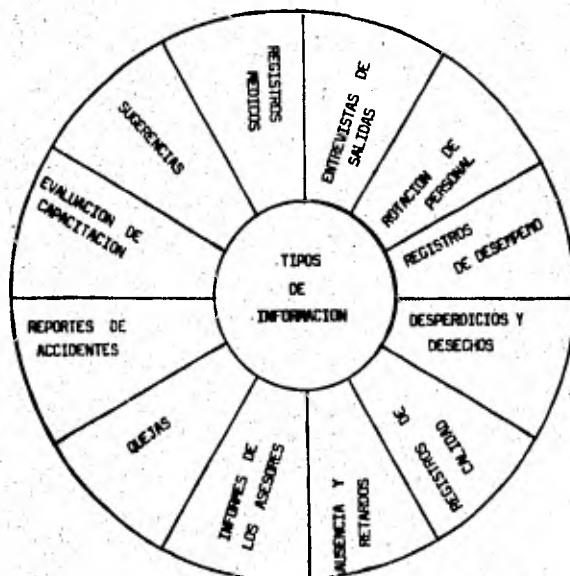


Fig. 2.3.1 Información sobre la satisfacción en el empleo, disponible en la organización. Fuente: Davis y N. op. cit. p.125



Algunos de los aspectos presentados en la figura 2.3.1 indican la insatisfacción en el trabajo, tales como rotación, ausentismo y retardos, mientras que otros, como los registros médicos o los de capacitación, proveen datos indirectos de que algo anda mal. Interpretados cuidadosamente, todos ellos forman un cuerpo importante de conocimientos sobre la satisfacción del trabajador en una organización, y tienen como grandes ventajas que en la mayoría de los casos están a disposición para su uso; muchos son cuantificables, y representan una medida confiable de las tendencias durante determinado período.

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo recolectan los datos mediante cuestionarios por escrito o entrevistas. Cualquiera que sea el método utilizado, debe darse especial atención a la forma en que se plantea la pregunta y a la naturaleza de la respuesta que se pide.

Las encuestas objetivas presentan las preguntas y las opciones de respuesta, de tal manera que el encuestado simplemente selecciona y marca las respuestas que más representa su propio sentir. Existen varias clases de encuestas objetivas, pero la ventaja de cada una consiste en el alto grado de estructura en las categorías de las respuestas <sup>\*(92)</sup>. Una muy popular es el índice de reacciones de organización, utiliza preguntas de elección múltiple. En ella los encuestados leen todas las respuestas a cada pregunta y después marcan la que se aproxima más a su criterio.

Otras encuestas utilizan preguntas con respuestas de "falso o verdadero" o de "acuerdo y desacuerdo". Un poco más flexibles son las encuestas que presentan una frase y piden que los empleados contesten marcando una escala numérica para indicar su grado de aceptación, como sigue:

    Mi sentimiento de seguridad en el empleo (círcule un número)

    Qué tanto es ahora?   (mín.) 1   2   3   4   5   (máx.)

Debido a que el encuestado puede dar cierto significado particular a los números de la escala, instrumentos como el cuestionario Minnesota proveen breves frases descriptivas para cada uno de ellos <sup>\*(93)</sup>.

\* (92) Smith y Porter, 1977; p.68

\* (93) El inventario Multifacético de la Personalidad (Minnesota), consiste en 586 ítems; 18 de éstos repetidos; sus fines fueron clínicos; pero ha sido aplicado exitosamente en la industria.

Por ejemplo:

- |                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| 1=insatisfecho              | 4=muy satisfecho |
| 2= ligeramente insatisfecho | 5=extremadamente |
| 3= satisfecho               | satisfecho       |

Este planteamiento de las preguntas ayuda a los empleados a seleccionar sus respuestas, y a la gerencia a interpretar los datos.

La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y analizar estadísticamente pero tienen un gran defecto, es que la gerencia o el consultor redactan todas las respuestas estructuradas a los empleados, ninguno de los cuales puede considerarse como una expresión exacta de sus verdaderos sentimientos. En otras palabras, no ofrece en realidad a los empleados gran oportunidad para expresarse.

En contraste, las encuestas decriptivas presentan preguntas sobre diversos temas, pero permiten que el encuestado conteste con sus propias palabras. Estas buscan la respuesta de los empleados con sus propias palabras, ya que el acercamiento no estructurado les permite manifestar sus sentimientos, pensamientos e intenciones por completo. Estos comentarios más personales, por lo general impresionan a la gerencia sobre todo cuando coincide el mismo criterio en un gran número de empleados y expresan sus sentimientos con un lenguaje vigoroso. Este enfoque permite analizar profundamente la satisfacción en una condición específica del trabajo, por otra parte, la pregunta indirecta solicita comentarios generales acerca del trabajo. De esta manera, la gerencia aprende sobre los temas que en la actualidad preocupan e interesan a sus empleados<sup>(94)</sup>.

Los procedimientos de la encuesta de satisfacción en el trabajo son más complicados de lo que parecen. Aparentemente, es sencillo presentarse con los empleados, obtener respuestas y posteriormente interpretarlas, pero la experiencia demuestra que un descuido en el diseño puede limitar seriamente su utilidad. La validez y la confiabilidad son dos factores que sirven de apoyo a cualquier estudio serio. La confiabilidad es la capacidad que tiene un instrumento para producir resultados consistentes, independientemente de quien lo aplique. Si un instrumento es confiable se puede estar seguro

\* (94) Vroom, V., op. cit.p.88

de que cualquier diferencia que se encuentre entre dos grupos es real y no es el producto de preguntas ambiguas o procedimientos de aplicación demasiado diferentes entre sí. Además de confiables, los estudios de satisfacción en el trabajo necesitan ser válidos o medir lo que dicen medir. La diferencia entre confiabilidad y validez puede entenderse si por ejemplo, se desea medir una distancia métrica con una vara de una yarda de largo. En este caso, la vara consistente y exacta para lo que hace (es confiable), pero no es válida porque mide algo equivocado. Por lo tanto se necesita buscar ambas cualidades y mejorarlas al medir la satisfacción.

Ahora bien, es importante que se dé especial atención a la selección de la muestra, a mantener reserva absoluta sobre el anonimato de los empleados, a la normatividad para interpretar los datos y a la participación voluntaria de los empleados <sup>(95)</sup>.

Una vez que se obtiene la información de la encuesta, la pregunta es: ¿Qué quiere decir todo esto en términos de la empresa y sus empleados? Aún cuando integrar los datos es básicamente un asunto técnico el uso de la información requiere un juicio competente de la gerencia, ya que es el paso final de la encuesta.

El primer paso para la utilización de la información es comunicarla a todos los gerentes con el fin de que puedan enterderla y prepararse a utilizarla. Esto se conoce con el nombre de retroalimentación de la encuesta. Los gerentes son los que llevan a cabo cualquier cambio sugerido en los datos recopilados.

El verdadero objetivo es propiciar los cambios deseados en el comportamiento de los gerentes, y una simple calificación no puede representar por sí sola toda la complejidad de la situación. La calificación no es una meta, sino una herramienta para comparar los datos.

Existe una serie de comparaciones útiles como son: departamentos, divisiones, sucursales; edad, antigüedad, estado civil, educación formal, capacitación recibida en la compañía, sexo, turno de trabajo, edificio en donde se realiza el trabajo, tipo general de trabajo efectuado (profesional, de

\* (95) Denis, Dossat, Latham y Saari, 1980; p.563

oficina y producción), tendencias manifestadas a través del tiempo.

Una forma de que los gerentes introduzcan el cambio en sus departamentos después de realizada la encuesta, es establecer comités de trabajo cuya responsabilidad será revisar los datos obtenidos y desarrollar planes para llevar a cabo acciones correctivas; es importante este enfoque a largo plazo, para utilizar la información sobre insatisfacción en el trabajo. Muchos ejecutivos comentan el error de dar a la encuesta una enorme publicidad y atención durante algunas semanas y después olvidarse de ella. Lo que sucede es que desperdician la oportunidad de mejoramiento y regresan al modo habitual de vida después de una breve etapa de promesas.

Cuando se han tomado medidas correctivas como resultado de una encuesta, es necesario compartir con los empleados a la brevedad posible los detalles de lo que se hizo. Solamente en esta forma quienes participaron apreciarán que la dirección escuchó y tomó decisiones con base en las ideas expuestas.

Una cosa es cierta; si la encuesta se hace, la gerencia debe estar preparada para emprender acciones sobre los resultados. Los empleados piensan que si cooperan declarando sus sentimientos, la gerencia tratará de hacer los cambios que ellos han sugerido. Una manera segura de cerrar el camino a futuras opiniones de los empleados es abstenerse de emprender acciones después de haber recibido la opinión. Debe recordarse que la gerencia está pidiendo a los empleados sus ideas, así que es justificable que ellos tengan la confianza de que se tomará alguna acción cuando menos sobre algunas de sus opiniones (96).

#### 2.4 Medición del Desempeño

Anteriormente nos referimos a la evaluación de la satisfacción por medio de la encuesta. Ahora es preciso detallar la evaluación del desempeño de una manera más objetiva y precisa.

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo que puede ser cuantificado, es decir, "en una fábrica deben producirse cada mes 50 000 artículos del tipo X", el cual puede servir de norma estándar o criterio.

• (96) Davis y N. op. cit. p.130

En una etapa posterior se efectúa el control; es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o norma y se establecen las correcciones necesarias

En otras palabras, la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y si el empleado está lo suficientemente satisfecho con la labor que desempeña o cuál es la medida correctiva más adecuada.

Idealmente un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Aparentemente es fácil en algunos puestos pero en otros es difícil; por ejemplo, en el caso de un obrero, es fácil contar el número de piezas producidas en el día; pero en el caso del ejecutivo, el gerente de la organización al emitir su juicio puede no ser totalmente imparcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Pero al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

Los programas tradicionales de evaluación del desempeño dentro de los niveles de administración son para McGregor <sup>(97)</sup> extremadamente compatibles con la concepción tradicional. Destaca el autor que la mayoría de estos programas tiende a tratar al individuo como si fuera un producto que está siendo inspeccionado en una línea de montaje.

Algunas empresas han tenido experiencias con el establecimiento por parte de los individuos, de sus propias metas y objetivos y con una autoevaluación anual o bimestral de su desempeño.

El superior jerárquico desempeña un importante papel en este proceso, pues este método exige mucho más competencia por parte del administrador que el método convencional. Y es mucho mejor para el administrativo. Además el individuo se siente impulsado a tomar una responsabilidad de planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la organización y los consiguientes efectos sobre las necesidades egoístas y de autorrealización <sup>(98)</sup>.

En cuanto a la validez se debe retratar lo más fielmente posible si la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Igualmente las medidas de eficiencia deben ser consistentes; dar resultados semejantes cada vez

\* (97) McGregor, 1960; p.47

\* (98) Chisavenato, 1982; p.372

que se tomen, siempre y cuando las condiciones de trabajo y de la persona sean iguales <sup>\*(99)</sup>.

Algunas de las medidas más comunes de ejecución son: a) Cantidad de producción. Es el índice más frecuentemente empleado, pero presenta algunos problemas. Si un obrero produce muchas piezas, pero de baja calidad, el tomar sólo la cantidad producida en verdad resulta contraproducente. Cuando se emplea este índice se debe tomar en cuenta la producción promedio; pues habrá quien realice 1000 piezas al día pero la producción general estará en un rango de 400 a 600 piezas.

Por otro lado, no todos los puestos son mensurables en cantidad de producción, ya sea por dificultades para medir la producción o porque esto no depende de la persona que ocupa el puesto. El número de cartas que escribe una secretaria no depende de ella sino de los asuntos que se están tratando en la oficina.

b) Promedios de producción. A veces se toma el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma estándar, de tal modo que los hombres que producen por arriba del promedio son considerados como los mejores y viceversa. Este índice presenta desventajas en cuanto a que puede existir confabulación en el grupo para bajar el promedio lo cual aumentaría el costo en la empresa.

c) Promedios por grupos seleccionados. Pueden tratar de evitarse algunas contaminaciones de los promedios de producción si en lugar de emplear los datos de todos los obreros del grupo, se seleccionan algunos que se consideren imparciales. En este caso, naturalmente pueden existir presiones por parte de los demás obreros para que los seleccionados bajen la norma.

d) Extrapolación a partir de otras tareas semejantes. Este método se emplea frecuentemente en puestos de nueva creación en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar normas o estándares; desde luego, el criterio de eficiencia para la labor que se toma como modelo está mal fijado, ese vicio va a contaminar el estándar para la nueva tarea.

d) Estudios de tiempo. Desde que Taylor, Gilbreth y otros <sup>\*(100)</sup> introdu-

\* (99) Aries G. et. al., 1988; p.330

\* (100) Taylor y Gilbreth,

jeron el estudio de los movimientos y el tiempo empleados en realizar una tarea, este método ha levantado innumerables polémicas. Como todos los demás métodos, está sujeto a una serie de factores que pueden invalidarlo. El método consiste en cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en que se ha dividido una tarea, en agregar cierto porcentaje del tiempo como tolerancia y en fijar como norma el resultado. El simple hecho de que anotando cada uno de sus movimientos, ya es un factor que puede influir en los resultados. Los cuales dependen también de la experiencia y la habilidad del trabajador, de la integración del grupo y las presiones que se pueden ejercer sobre él.

En resumen, los estudios de tiempos deben ser tomados con cierta cautela, como todos los demás métodos de fijación de normas. Es claro que el empleo de un único índice de desempeño acarrea problemas si se emplea en forma indiscriminada y absoluta. Para evitar esto se recurre a la combinación de varias medidas en un sólo índice.

Como ya hemos visto, las medidas de ejecución o criterios de eficiencia no son fáciles de fijar; sin embargo, deben ser fijados porque van a servir de base para saber como está funcionando la producción o ejecución de una empresa. Con el objeto de saber que de la calificación que resulte, conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos; que trabajadores pueden ocupar puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede incluso, servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Otro de los aspectos importantes de evaluar el desempeño, es que al establecer un sistema de incentivos, estos estén dirigidos a quienes verdaderamente se lo ganaron.

Los métodos de calificación que propone Arias G. <sup>\*(101)</sup> son: 1) Por comparación: consiste en comparar el desempeño de los individuos en cuanto a alineamiento (por lista de orden; desde el más útil o satisfactorio, hasta el poco útil). 2) Comparación por pares: consiste en una lista del personal, pero buscando comparar al trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalándolo en cada par quién posee la característica en cuestión.

\* (101) Arias G., op. cit. p.342

3) Distribución de porcentajes: consiste en distribuir a los calificados en proporciones de 10% con calificación inferior; 20% calificación inferior; 40% calificación promedio; 20% calificación superior y 10% calificación muy superior.

Actualmente en México, se han realizado estudios <sup>\*(102)</sup> para detectar la forma de evaluación y la que más se ha utilizado es por méritos. De 37 empresas importantes en la Bolsa de valores de México <sup>(103)</sup>, el 78% emplean esta técnica. Y el 71.8% de las organizaciones declaró que al evaluar el desempeño el trabajador se siente alentado y trabaja mejor al sentirse evaluado; y lo más importante es dar a conocer a los empleados su evaluación. De hecho los resultados en cuanto a producción han sido satisfactorios.

#### 2.5 Reconocimiento y Recompensa del Desempeño

El reconocimiento del desempeño cubre una función clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de evaluación del desempeño de los empleados. El reconocimiento es necesario para:

1. Asignar recursos en un ambiente dinámico
2. Reconocer a los empleados
3. Retroalimentar a los empleados acerca de su trabajo
4. Mantener relaciones intergrupales justas
5. Dirigir y desarrollar a los empleados
6. Cumplir con las leyes y los reglamentos

Los sistemas de reconocimiento, por tanto, son necesarios para lograr una apropiada administración y desarrollo de los recursos humanos.

El primer sistema de recompensas registrados en la industria fue el de Robert Owen <sup>\*(104)</sup>, el cual consistía en libros de caracteres y bloques en sus fábricas textiles de New Lanark, Escocia. Los libros de caracteres tenían pintado de diferente color cada lado para representar la evaluación del trabajador que iba de malo a bueno y se colocaban en el lugar de trabajo de cada empleado. Owen se sorprendió de la forma en que los bloques mejoraron el comportamiento del trabajador.

- (102) Michaisen Terry y Otterola Bar, 1970
- (103) Amaya Torres, Martínez Ponce de León; Trabajo Inédito para el Seminario de Investigación Administrativa. Facultad de Comercio y Admón. 1971
- (104) Owen Robert, 1857; Citado por: Alfred A. Knopf, 1920; p.111



El ambiente social que rodea a las organizaciones ha cambiado considerablemente desde que Owen desarrolló su propio sistema de evaluación. En Estados Unidos las leyes federales han complicado y dificultado todavía más la realización de los programas de reconocimiento. Por ejemplo, los criterios para dar cumplimiento a las leyes de equidad en el empleo son rigurosos. La gerencia requiere diseñar y administrar con todo cuidado sus sistemas de reconocimiento para cumplir con estas leyes.

Anteriormente los programas de reconocimiento subrayaban las cualidades de los empleados; sus deficiencias y habilidades, mientras que la filosofía moderna del reconocimiento hace hincapié en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también pone el acento en la participación del empleado en el establecimiento de metas con el supervisor. Por tanto, los fines de la orientación moderna del reconocimiento son: 1) Orientación al desempeño; 2) enfoque hacia el cumplimiento de metas y objetivos y 3) establecimiento de metas comunes entre el supervisor y el empleado. Por lo tanto, el empleado trabajará mejor si participa en el establecimiento de las metas y los objetivos por alcanzar. Se supone que si el trabajador desea satisfacer algunas de sus necesidades mediante un empleo, lo harán si la gerencia les proporciona un ambiente de apoyo. Entre sus deseos está desempeñar una tarea importante, compartir el esfuerzo de un grupo, compartir las metas y objetivos, participar en las recompensas a sus esfuerzos y continuar su crecimiento personal. Participar en el establecimiento de metas comunes ayuda a cubrir estas necesidades \*(105).

La entrevista de reconocimiento es una relación humana bastante difícil y sensible, y aunque generalmente se dice que afecta sólo a quién recibe el reconocimiento, ciertamente influye también a quien lo da. Uno de sus beneficios consiste en impulsar a los gerentes a reflexionar más analítica y constructivamente respecto a sus empleados. Aunque es importante también que los empleados tengan retroalimentación con respecto a sus debilidades, pero estas pueden comentarse más como necesidades de desarrollo para alcanzar ciertos objetivos y no mencionarlas en una entrevista de reconocimiento.

\* (105) Davis y N. op. cit. p. 142

Las investigaciones han demostrado que es más probable que se obtengan resultados favorables del reconocimiento del desempeño cuando quien otorga tal reconocimiento, 1) conoce el trabajo del empleado y su desempeño; 2) da apoyo, aceptación y reconocimiento y 3) propicia la autocrítica y la participación. Sin embargo, estas investigaciones también recomiendan que se aplique un enfoque contingente con varios factores relacionados con el empleado y el trabajo. Por ejemplo, un empleado problema podría necesitar frecuentes revisiones de su comportamiento para que su desempeño llegue a niveles aceptables. Una mayor participación es factible cuando el empleado tiene conocimientos adecuados sobre la organización, tiene una gran necesidad de independencia y ha demostrado en el pasado un desempeño aceptable <sup>\*(106)</sup>.

Los sistemas de reconocimiento proporcionan una evaluación o índice de las aportaciones de los empleados a los objetivos relacionados con el trabajo. Sin embargo, como dicha información sirve solamente como fuente de retroalimentación y recompensa psicológica, son necesarios los incentivos económicos para lograr la motivación del empleado.

El sistema de incentivos económicos pueden aplicarse casi a cualquier empleo. La idea básica de todos ellos es diferenciar el salario del empleado en proporción a determinados criterios establecidos sobre el desempeño individual de grupo u organizacional. Estos criterios pueden incluir la productividad del empleado, las utilidades de la empresa, la cantidad de unidades embarcadas, o la proporción entre costo de fabricación y precio de venta. El pago puede ser inmediato o diferido, como en el caso del reparto de utilidades.

Los incentivos proporcionan diversas ventajas potenciales para el empleado. Una de sus mayores ventajas es que los empleados aumentan su convicción (medios) de que la recompensa llegará después de un mejor desempeño. Si se considera que el dinero tiene fuerza para el empleado, la motivación deberá aumentar. Los incentivos también son positivos desde el punto de vista de la teoría de la equidad: aquéllos que se desempeñan mejor son mejor recompensados. Esta clase de equilibrio aportación-rendimiento se percibe como equitativa. Además, si un salario más alto se considera como una recompensa valiosa,

\* (106) Douglas C., 1982; p.220

los sistemas de incentivos son positivos desde el punto de vista de la modificación del comportamiento, ya que proveen una consecuencia deseable (el salario) que debe reforzar el comportamiento.

Otra de las ventajas desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos, ya que pueden calcularse sobre el número de piezas, la cantidad de pesos o cualquier otro criterio objetivo similar. Comparado con la evaluación subjetiva de un supervisor, el enfoque objetivo suele tener una mayor aceptación entre los empleados <sup>\*(107)</sup>.

Sin embargo, existen dificultades que pueden sobrepasar algunas de las posibles ventajas. La equidad potencial decrece con otras situaciones que se perciben como no equitativas. En términos de la modificación del comportamiento, hay consecuencias negativas que exigen junto con las positivas de una paga más alta, lo que suele reducir las posibles ventajas del incentivo del salario. Cuando los trabajadores efectúan el análisis de equilibrio costo-recompensa descubren que los costos aumentan con las recompensas. El resultado puede ser que cambie, si acaso muy poco, el punto de equilibrio. La idea central es que los sistemas de incentivos producen tanto consecuencias positivas como negativas para los empleados. Ambas deben evaluarse para determinar la conveniencia de establecer un sistema de incentivos. Las consecuencias económicas probablemente sean positivas, pero son más dudosas de predecir las consecuencias psicológicas y sociales.

Con el objeto de tener éxito en el plan de incentivos al salario, se necesita que éste sea lo suficientemente sencillo para que los empleados tengan la firme convicción de que la recompensa seguirá al desempeño. Si el plan es tan complejo que a los trabajadores se les dificulte asociar el desempeño con la recompensa, será menos probable que pueda lograrse aumentar la motivación. Cualquier incentivo que funcione positivamente acarreará recompensas psicológicas y también económicas. Hay satisfacción al hacer un buen trabajo. Se mejora la autoimagen por un sentimiento de competencia. También está presente el sentimiento de que se está ayudando a cubrir alguna necesidad

\* (107) Davis y N. *Ibidem*

social logrando un mayor rendimiento en relación con el esfuerzo invertido \*(108).

Para que un plan de incentivos sea exitoso, debe coordinarse cuidadosamente con todo el sistema en operación. Si existen largos espacios de tiempo en que los empleados deben esperar para que el trabajo les llegue a sus puestos, el incentivo pierde efecto. Si la gerencia pretende sustituir trabajadores con el plan de incentivos, más vale que lo haga en otra parte donde no represente una amenaza para la seguridad del empleado.

En resumen puede decirse que se trata de un proceso complejo pero que puede evadir dificultades.

Lo importante al aplicarse, es tomar en cuenta que: 1) Los incentivos al salario requieren establecer normas de desempeño. 2) Los incentivos pueden perjudicar el trabajo del supervisor puesto que deben familiarizarse con el sistema para poderlo explicar a sus empleados. 3) Los incentivos pueden provocar una falta de armonía entre los trabajadores que los reciben y quienes no los reciben, es decir, que cuando los dos grupos desempeñan un trabajo en secuencia los trabajadores que obtienen salario por hora se sienten discriminados porque ganan menos. 5) Otra dificultad de los incentivos es que pueden convertirse en una restricción de la producción, cuando los trabajadores limitan su producción y consecuentemente desvirtúan el propósito del incentivo. Este fenómeno lo causan varios factores (inseguridad del grupo sobre si aumentará la cuota, resistencia al cambio, descontento por tener que trabajar siempre a la máxima capacidad).

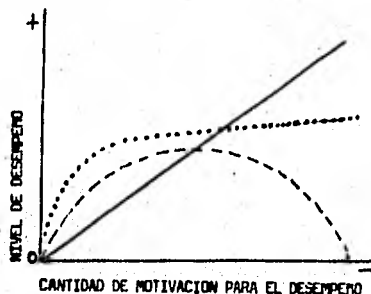
## 2.6 Naturaleza de la Relación entre Motivación y Desempeño

Podría suponerse que, existiendo una habilidad con valor mayor de cero, el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento. En otras palabras, cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Este tipo de relación se muestra por medio de la línea recta de la figura 2.6.1.

Existen por lo menos otras dos alternativas posibles de este tipo de relación. La primera es una curva acelerada en forma negativa que se acerca al límite superior. Esta posibilidad se muestra en la figura por medio de la línea punteada.

\* (108) Sayles, 1974; p.207

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



- función de U invertida
- función en aumento constante
- ..... función acelerada en forma negativa que se acerca al límite superior

Fig. 2.8.1 Relaciones hipotéticas entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño.

Fuente: Vroom V. 1964.

Esto implica una ley de rendimientos decrecientes -los incrementos subsiguientes en la motivación en cantidades idénticas dan como resultado aumentos en la eficiencia cada vez menores hasta llegar a un punto en que desaparece. La segunda de éstas dos posibilidades alternativas, es una función de "U" invertida, se ilustra por medio de la línea quebrada. Es similar a la primera, excepto que ocurre una reducción de la eficiencia bajo altos niveles de motivación. El desempeño es bajo a bajos niveles de motivación, logra su punto máximo bajo niveles moderados y cae de nuevo bajo altos niveles de motivación.

Las dificultades para medir la cantidad de motivación con cierto grado de precisión hacen que sea posible determinar con exactitud la naturaleza de la relación funcional entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño <sup>\*(109)</sup>.

Cuando vemos, podemos medir o manipular la motivación en una escala ordinal, es decir, podemos especificar que un nivel es más alto que otro, pero no qué tan alto.

\* (109) Vroom V. 1964 p.

Existen muchas pruebas de que el desempeño aumenta con los incrementos en la magnitud de la recompensa ofrecida por un desempeño productivo; sin embargo, algunos investigadores han mostrado disminuciones en el desempeño bajo muy altos niveles de motivación. Aún cuando puede variar la forma de relación entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño de acuerdo con la tarea a que el sujeto se enfrenta, la mayoría de los investigadores han sugerido que la función de "U" invertida es la que más se aproxima al estado actual de las cosas. McClelland \*(110), concluye que:..."a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental y luego la disminuye. Por tanto, parecería que, en lo que se refiere a ajustes, existe cierto nivel óptimo de intensidad motivadora, un nivel de 'ansiedad creativa', que conduce a una máxima eficiencia para la solución de problemas. La motivación muy pequeña origina lentitud e inercia, demasiada desorganización y defensa contra la ansiedad".

Los problemas teóricos aún por resolver son descubrir cuál es esta área de intensidad óptima y por qué las intensidades más altas conducen a la ineficiencia \*(111).

¿Cómo puede considerarse la disminución en el desempeño bajo niveles de motivación muy altos? Existen por lo menos dos explicaciones posibles. Una está basada en la suposición hecha por Tolman \*(112), de que un alto nivel de motivación va acompañado de un estrechamiento del campo de la comprensión". Una persona muy motivada puede hacer caso solamente a aquéllas indicaciones que espera que le sean útiles para alcanzar sus metas. Si el área o problema es nuevo o difícil, la intensa motivación puede hacer que pase por alto información importante.

La segunda explicación incluye la suposición de que un alto nivel de motivación para alcanzar una meta tiende a asociarse con la ansiedad o con otro fuerte estado emocional, el que, a su vez perjudica el desempeño. La idea de que los altos niveles de motivación tienden a ir acompañados de ansiedad no es intuitivamente irrazonable. La ansiedad la ha definido Mowrer \*(113)

- \* (110) McClelland, 1951; En: Vroom, ibidem
- \* (111) Ibídem
- \* (112) Tolman, 1948;
- \* (113) Mowrer, 1939;

como una reacción anticipada aprendida que responde a sugerencias que en el pasado han ido seguidas de daño o dolor. Puede alegarse que anticipar el fracaso en una situación en que éste tiene una alta valencia negativa podría ser fuente de considerable ansiedad y una intensa motivación a menudo son compañeras.

En cuanto a la cuestión de que la ansiedad menoscaba la eficacia, existen numerosas pruebas anecdóticas y experimentales que sugieren que esto es un hecho, por el lado anecdótico se encuentran las historias que con frecuencia se escuchan acerca del estudiante que estaba tan asustado por la posibilidad de no aprobar el examen, que su mente se quedó en blanco, o del actor que en la noche del estreno olvidó el papel que se aprendió muy bien durante los ensayos.

¿Por qué la ansiedad perjudica el desempeño? Por una razón: existen respuestas autónomas involuntarias, asociadas con la ansiedad, que podrían interferir con la ejecución de una tarea. A un pianista se le puede dificultar tocar cuando tiene las manos sudorosas y su corazón late desacompañadamente, y el actor puede sentir su boca tan seca que no pueda recitar su papel. También es posible que una persona excesivamente ansiosa dirija sus actos a reducir su ansiedad y no hacia el desempeño de su tarea. El soldado ansioso puede huir del campo de batalla y el ejecutivo ansioso volverse a la fantasía o al alcohol para resolver sus problemas.

## CAPITULO 3

### MODELOS MOTIVACIONALES

#### 3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Mucho se ha hablado acerca de la motivación dentro de las organizaciones pero en realidad ¿Qué aportaciones se han hecho al respecto para que dicha motivación funcione como mediador positivo en cuanto al desempeño y satisfacción laboral?

Son muchas las teorías que se han desarrollado al respecto, estas se centran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. El comportamiento es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades, y los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento.

Abraham Maslow, catedrático de la Universidad de Brandeis, publicó en 1953 su teoría sobre la motivación humana, sostiene que "las necesidades son el motor del hombre".

Maslow lleva a cabo una jerarquización de las necesidades desde el orden más bajo (básico o prepotente) al más alto (menos básico o prepotente). La teoría de la escala de niveles como la llaman algunos autores, afirma que "lo que dicta la conducta son las necesidades de mayor urgencia". La premisa de la cual parte es que "los seres humanos son organismos que "desean" y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas" \*(114).

Reconocía las necesidades en 5 niveles, se ilustran en la figura 3.1.1, los cuales son:

\* (114) Maslow A. H., 1943; p.370



1. Necesidades físicas básicas
2. Necesidades de protección y seguridad
3. Necesidades de pertenencia y sociales
4. Necesidades de estima y status
5. Necesidades de actualización de sí mismo <sup>\*(115)</sup>

Los niveles de necesidades 1 y 2 se definen como necesidades de orden inferior, y los niveles 3, 4 y 5 como necesidades de orden superior.

#### NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR.

1. Necesidades físicas básicas o fisiológicas. Generalmente se toman los impulsos fisiológicos como punto de partida para toda teoría de la motivación. Estas necesidades no deben considerarse características del ser humano ya que son aislables y se pueden localizar somáticamente. Es decir, son relativamente independientes unas de otras. Estas necesidades y sus conductas consumatorias pueden servir como canales para otras clases de necesidades. Una persona que cree que tiene hambre puede estar buscando más comodidades o mayor dependencia. Las necesidades fisiológicas son las más poderosas en el sentido de que cuando no están satisfechas a un nivel mínimo el ser humano sólo actuará en busca de su satisfacción.

En general, este tipo de necesidades se refieren a la sobrevivencia en una situación típica laboral, estas necesidades raramente dominan, en vista de que son aceptablemente satisfechas. La gente trabaja para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas quedan satisfechas hasta cierto punto, entonces quieren satisfacer otras.

2. Necesidades de protección y seguridad. El organismo puede describirse como un mecanismo buscador de seguridad, satisfechas las necesidades fisiológicas, estas necesidades se convierten en las organizadoras de la conducta. Se refieren fundamentalmente a la reacción al peligro, o la amenaza; estas necesidades tienen gran importancia en las organizaciones donde el empleado se encuentra en una relación de dependencia. Las acciones arbitrarias de los administradores que despiertan incertidumbre sobre la estabilidad en

\* (115) El original en inglés de "self-actualization" se traduce mejor como la actualización de las potencialidades de cada individuo.

el empleo, que reflejan favoritismo o discriminación, o que obedecen a interpretaciones y aplicaciones impredecibles de las políticas suscitan una gran necesidad de seguridad \*(116).

Este mecanismo funciona más o menos como sigue: habiendo logrado cubrir las necesidades básicas físicas de este día, se requiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas también mañana y los siguientes días.

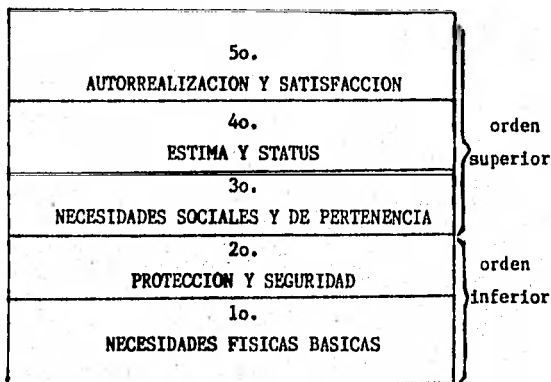


Fig. 3.1.1 Jerarquía de las necesidades humanas de acuerdo con Maslow.

Esencialmente las necesidades de protección aseguran que las necesidades primarias serán cubiertas el día siguiente y durante largo tiempo como se hagan posible. En realidad las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel. Debido a las diferencias individuales, los individuos buscan diferentes cantidades de seguridad pero, de hecho todos tienen cierta necesidad de seguridad. Las personas también difieren en la forma que tratan de obtenerla. Por ejemplo, un empleado trató de obtener seguridad ocupando largas horas escribiendo extensos informes sobre una nueva línea de control, con el fin de llegar a ser tan experto en ese campo que la empresa no pudiera prescindir de sus servicios. Otro empleado reaccionó en forma diferente, yendo a la escuela por las noches para aprender la teoría digital

\* (116) Rodríguez, 1979; p.

y sus aplicaciones, lo cual constituía una área nueva de producción en la empresa. Pensó que podría estar más seguro al tener conocimiento sobre el nuevo equipo de control. En consecuencia las dos personas reaccionaron de manera distinta ante las mismas circunstancias y en relación a las mismas necesidades \*(117).

#### NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR.

De acuerdo con Maslow, existen tres niveles de necesidades de orden superior.

3. Necesidades sociales y de pertenencia. Este grupo se refiere a las necesidades de amor, afecto y pertenencia. La persona busca familia, hijos; estará deseosa de relaciones afectivas con la gente. Esta necesidad implica tanto dar como recibir. Actualmente se reconoce la importancia de la satisfacción de estas necesidades en las organizaciones pero se han encontrado grandes dificultades y resistencias por parte de los directivos de las organizaciones, así mismo, los estudios han demostrado que su satisfacción no necesariamente lleva a una mayor eficiencia.

Aunque algunas personas dicen que estas necesidades deben satisfacerse fuera del trabajo, sin embargo, las horas que se pasan en el lugar de trabajo suman de un tercio a una mitad de tiempo en estado de alerta del individuo. Las personas trabajan en un ambiente social y algunas de esas necesidades se deben cubrir en ese ambiente y otras fuera de él.

4. Necesidades de estima y status. Necesitamos tener, recibir y transmitir nuestros sentimientos. Necesitamos sentir internamente que somos valiosos (status) y creer que los demás también lo son; esta necesidad en particular se conoce en filosofía como "el valor de una persona". Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las tres primeras necesidades propuestas anteriormente, están ya parcialmente satisfechas \*(118)

Es decir, las personas tienen una necesidad de una estable y alta evaluación de sí mismas, de autoestima y de estima de los demás. La estima debe estar basada sobre una capacidad real; éxito y respeto a los demás. Este grupo se puede dividir en dos categorías más: necesidad de logro, autoconfien-

\* (117) Davis y N. op. cit. p. 148

\* (118) Vroom V., 1984;

za, independencia y necesidad de reputación, prestigio, reconocimiento, atención y aprecio.

5. Autorrealización y satisfacción. Son las necesidades que se refieren al quinto nivel. La autorrealización y la potencialidad de cada individuo significa llegar a ser todo lo que uno es capaz. Esta necesidad es menos obvia que otras porque muchas personas no le dan suficiente importancia, ya que aún están muy ocupadas en cubrir sus necesidades de tercer o cuarto nivel. Si bien la necesidad de autorrealización predomina en pocas personas, esta influye en todas.

Las personas exigen ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas. En la medida en que esta necesidad pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante e intensamente satisfactorio.

No puede decirse que cuando la fuerza laboral alcanza el quinto nivel de necesidades no existe ya oportunidad para un mayor progreso. El nivel 5 es una clasificación generalizada de necesidades y todavía podría subdividirse en otros cinco niveles de superación. Las necesidades nunca pueden quedar totalmente satisfechas, las personas son seres que siempre desean algo. La conclusión a la que debemos llegar es que la satisfacción de necesidades es un problema continuo en la organización: no puede resolverse en forma permanente satisfaciendo una necesidad particular presente. Más que nada la autorrealización se refiere al deseo de "actualizar" aquéllo para lo cual se tiene "potencialidad". Aunque una organización ofrece muy pocas oportunidades para satisfacer esta necesidad \*(119).

Estas cinco categorías de necesidades están relacionadas y organizadas en una jerarquía. Es decir que las necesidades más poderosas tenderán a monopolizar la conducta consciente y a reorganizar toda la actividad y capacidad del organismo alrededor de su satisfacción. Las menos fuertes tenderán a ser descuidadas y olvidadas. Pero cuando un grupo de necesidades es satisfecho el siguiente grupo aparecerá para dominar la actividad y servir como centro organizador de la conducta. En este caso, las necesidades satisfechas ya no sirven como motivadoras del comportamiento.

\* (119) Rodríguez, op. cit.

Algunos críticos dicen que la jerarquía que propone Maslow tiene muchas limitaciones, además de que ha sido difícil validarla en posteriores investigaciones. La catalogan como un marco conceptual filosófico para describir las actitudes típicas de los trabajadores.

Ballesteros N. <sup>\*(120)</sup>, hace una observación más detallada y menciona que: 1) Se han tomado sólo las generalidades de las necesidades haciendo a un lado las excepciones. 2) La satisfacción de estas necesidades se confunde en complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad. 3) Las necesidades secundarias se manifiestan de diversas formas en los diferentes individuos y en la diversidad de edades y 4) No presenta definiciones operacionales de las necesidades (manipulaciones para obtener necesidades).

Por su parte, Argyris <sup>\*(121)</sup> menciona que existe una incongruencia básica en lo que respecta a los requerimientos de la persona como individuo y lo que las organizaciones exigen a las personas.

A pesar de sus limitaciones, el modelo de jerarquía de necesidades presenta algunos conceptos sólidos para ayudar a los gerentes a motivar a los empleados. Un estudio realizado por Porter y asociados <sup>\*(122)</sup> llega a las siguientes conclusiones generales: existe evidencia de que a menos que las necesidades vitales (básicas físicas) sean satisfechas, ninguna otra necesidad de mayor nivel se hará presente, existe también cierta evidencia de que a menos que las necesidades de seguridad se satisfagan la gente no se interesará en otras necesidades de orden superior. Hay sin embargo, poca evidencia que apoya el criterio de que existe una jerarquía después de que alguien supera el nivel de seguridad.

Lo que esencialmente propone el modelo es que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas. Esto es, los empleados se sienten más fuertemente motivados por lo que ellos buscan que por lo que ya lograron. Los empleados pueden reaccionar defensivamente tratando de salvaguardar lo que ya tienen pero avanzan con entusiasmo solamente cuando están buscando algo que no tienen. En términos más realistas, la gente trabaja solo para comer cuando no tiene que comer.

\* (120) Ballesteros N., 1980; En Pérez U., s. año;

\* (121) Argyris, 1987;

\* (122) Porter y Hackman, 1975, p.43

Las implicaciones prácticas que tiene esta teoría es con respecto al trato de los gerentes con sus subordinados. Los gerentes astutos deben comunicarse con sus subordinados hasta que entiendan qué necesidades reales, en cada subordinado, sirven como base para el comportamiento.

Si un empleado está preocupado con las necesidades fisiológicas básicas de hacer el pago de la casa y comprar alimentos para la familia, debe dedicarse la atención a los sueldos y salarios para ese empleado. Las felicitaciones y ofertas de futuros avances (estimación) no harán mucho por motivar a ese individuo hasta que primeramente estén satisfechas las necesidades básicas.

Los gerentes pueden hacer mucho para aliviar tales necesidades de seguridad por medio de una comunicación propia y con las relaciones personales adecuadas.

### 3.2 Modelo de dos Factores de Herzberg

La teoría de dos factores de "motivación e Higiene" es otro tipo de teoría de las necesidades y es una de las más populares en el mundo comercial actual.

Basándose en investigaciones realizadas por medio de interrogatorios a ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrollo en la década de 1950 <sup>\*(123)</sup>, un modelo de motivación de dos factores conocido también como "teoría dual". Pidió a los sujetos que pensaran en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente bien en su trabajo y en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente mal. También se les pidió que describieran las condiciones que los llevaron a tales sentimientos; Herzberg encontró que los empleados expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y para los negativos. Esto es, si un sentimiento de logro les producía sentimientos positivos, lo contrario, la falta de logro, raramente la expresaban como la causa de sentimientos negativos. En su lugar, algún otro factor, como la política de la empresa, la daban como la causa de un sentimiento negativo. Concluyendo que los dos factores influían separadamente en la motivación.

\* (123) Frederick Herzberg, Maucner, Snyderman, 1959;p.7

Anteriormente se aseguraba que la motivación, o la falta de ella, eran opuestos de un mismo factor continuo. Herzberg refutó este criterio tradicional declarando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran insatisfechos.

Los factores no son fuertemente motivadores. Estos potentes disatisfactores son llamados de "higiene o de mantenimiento" porque son necesarios para mantener cierto nivel de satisfacción en los empleados.

Otras condiciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, pero si no están presentes raramente provocan insatisfacción. Durante muchos años, los administradores se preguntaban porque la motivación de sus empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que ofrecían. La idea de separar los factores de motivación de los de mantenimiento ha ayudado a responder a tales cuestionamientos, pues las prestaciones y las políticas de personal eran primordialmente factores de mantenimiento según la teoría de Herzberg.

Este modelo propone solamente una tendencia general. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones. Por el contrario, algunos motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otras personas. Como sucede en la mayoría de las situaciones humanas, existe sólo una tendencia hacia una sola dirección o la otra. No existe distinción absoluta, ningún factor es completamente unidimensional en su influencia; es decir, que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. En cambio los factores higiénicos, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades del empleado de autonomía, competencia y logro. Yaquí es donde entran en juego los factores motivacionales; estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí, incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. En otras palabras, según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significa que están presentes factores motivacionales. Estos factores son de mucho valor para la satisfacción del empleado y tienen un efecto positivo sobre su desempeño; esto se ilustra en la figura 3.2.1.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como

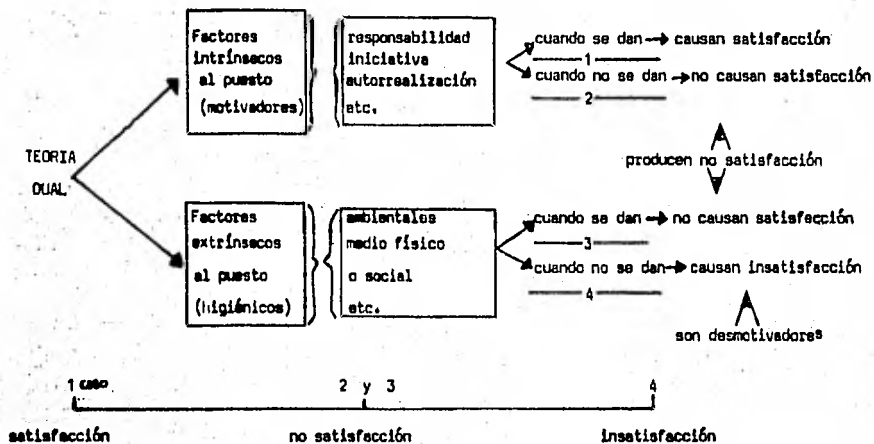


Fig. 3.2.1 "teoría dual" o de dos factores de Herzberg. Se ilustran las premisas más importantes.

contrapartida a la insatisfacción. Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por ello se denomina "teoría dual".

La figura 3.2.2 ilustra los factores de la teoría de Herzberg. Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad, en su mayoría se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de él. Los motivadores en su mayoría se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de él. Los motivadores en su mayoría están centrados en el trabajo; es decir, se relacionan con el contenido del trabajo <sup>(124)</sup>.

Por otra parte, los factores de mantenimiento están relacionados principalmente con el ambiente que rodea al trabajo. Esta diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es muy importante, ya que muestra que los em-

\* (124) Fleishman E., 1979p.275



pleados principalmente se sienten motivados por lo que hacen para sí mismos. Cuando aceptan la responsabilidad o logran el reconocimiento por su propia conducta, se sienten fuertemente motivados. Entonces si esto sucede realmente, el papel de la gerencia es ofrecer un ambiente de apoyo al desempeño de los empleados. La gerencia debe desarrollar funciones de apoyo o ayuda más que de jefatura.

La diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es similar a la que existe entre motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Intrínseca porque los factores motivacionales pertenecen o emergen del trabajo en sí y de los empleados. Las recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente desmotivado.

| FACTORES HIGIENICOS   | FACTORES MOTIVACIONALES   |
|---|---|
| <p>Inatisfactores<br/>Factores de mantenimiento<br/>Contexto del empleo<br/>Factores extrínsecos</p>  | <p>satisfactores<br/>motivadores<br/>contenido del empleo<br/>factores intrínsecos</p>  |
| EJEMPLOS  | EJEMPLOS  |
| <p>Política administrativa<br/>de la compañía</p> <p>Calidad de la supervisión</p> <p>Relaciones con los supervisores</p> <p>Relaciones con los compañeros</p> <p>Relaciones con los subordinados</p> <p>Pago</p> <p>Seguridad en el empleo</p> <p>Condiciones en el trabajo</p> <p>Posición social</p> | <p>Logro</p> <p>Reconocimiento</p> <p>progreso</p> <p>Trabajo mismo</p> <p>Posibilidad de desarrollo</p> <p>Responsabilidad</p> |

Fig. 3.2.2 Clasificación de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg.

Los motivadores extrínsecos incluyen los factores del contexto del trabajo o puesto (o de mantenimiento) y están fuera del punto principal que se está considerando, o sea, el trabajo en sí y el empleado. Son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y no proveen satisfacción directa en el momento en que se está desempeñando el trabajo. Ejemplo de este tipo de motivación son los planes de jubilación, seguro médico y los períodos vacacionales.

La división detallada de los factores intrínsecos y extrínsecos que hace Herzberg, comprende los siguientes aspectos <sup>\*(125)</sup>:

**FACTORES INTRÍNECOS O MOTIVADORES**

Actitud para el ejercicio, preparación y capacidad.

- aptitud para las aspiraciones y planes
- oportunidad para adquirir conocimientos y destrezas
- dignidad en la ejecución y elaboración
- reconocimiento público y privado, aprecio y fama
- respeto a sí mismo
- servicio público, altruismo
- servicio a la empresa
- responsabilidad y autoridad
- competencia
- reflexión y atención
- variedad o repetición, especialización
- oportunidad para viajar
- conveniencias y preferencias personales
- efectos sobre la salud
- tensión y presión
- prontezas en las demandas

Contactos personales con el exterior.

- contactos con los directivos
- libertad e independencia de investigación, acción y planificación
- definición exacta del trabajo proyectado y de sus deberes
- creación y expresión propia
- oportunidad de participar en las decisiones
- iniciativa
- interés
- comodidad
- posibilidad de movilidad
- incentivos y apetencias del trabajo
- aventura
- carga del trabajo y rutina en la demanda
- deberes desagradables en el trabajo

**FACTORES EXTRÍNECOS O DE HIGIENE:**

Mando:

- encargados
- consideración, equidad
- cortesía, tacto

Condiciones de trabajo.

- ambiente atractivo
- lugar de trabajo limpio y ordenado
- adecuación y condición de equipo, suministros

\* (125) Herzberg, Mausner, Peterson, Capwell; 1957, En Pérez U. S. et al.

- . valoración adecuada
- . información del estado y progreso
- . apreciación
- . crédito, reconocimiento, elogio
- . mantenimiento de promesas, sinceridad
- . cooperación
- . estimulación
- . comprensión, actitud categórica
- . habilidad para tratar con la gente
- . posibilidad de los empleados para tomar desiones . horario
- . sociabilidad
- . disponibilidad para la asistencia y consulta
- . lealtad hacia los trabajadores
- . tolerancia, unión
- . consejo personal
- . delegación de autoridad
- . modo de censurar y disciplina
- . consistencia de las órdenes, disciplina, etc.
- . competencia técnica, aptitud

#### Posibilidad de progresar

- . progreso por méritos
- . progreso por antigüedad
- . progreso profesional
- . progreso económico
- . progreso en la posición social
- . aspiración con relación al progreso
- . sistema de méritos para progresar
- . ascenso dentro de la empresa
- . política de ascenso

#### Empresa y directivos

- . cooperación y actitud de la empresa hacia los sindicatos laborales
- . empresas patrocinadoras de equipos deportivos, desarrollo de viviendas, lugares de recreo
- . contribuciones para la caridad
- . interpretación de la equidad, intenciones y buen sentido de los directivos
- . administración, cooperación y asistencia
- . procedimientos y política de la empresa
- . prestigio de la empresa y de sus productos
- . interés de la compañía hacia el trabajador
- . dimensiones de la organización
- . programa de instrucción práctica
- . obligación de las juntas de la empresa
- . estructura de la organización
- . reputación de la empresa y relaciones públicas
- . previsión y planificación de los directivos

- . iluminación
- . temperatura y ventilación
- . ausencia de humo, ruido, calor excesivo
- . condiciones de seguridad
- . música
- . diversiones, facilidades para la comida
- . facilidades médicas
- . facilidad de estacionamiento de autos
- . situación geográfica y comunidad
- . horario

#### Remuneración

- paga, ingresos, salario, ganancias
- . factores, motivos y valores económicos
- . ventajas económicas
- . beneficios
- . satisfacción con el salario
- . ajuste financiero
- . participación de los beneficios
- . frecuencia de incrementos
- . suficiencia para vivir
- . equidad e imparcialidad en la compensación

#### Seguridad

- . seguridad en el empleo
- . estabilidad en la empresa
- . perspectiva de trabajo continuo
- . educación propia
- . veteranía
- . sensación de ser valorado por la empresa
- . tener un oficio
- . oportunidad de aprender un oficio, trabajo destreza o una profesión
- . influencia de los fenómenos políticos en esferas gubernamentales

### Aspectos sociales del trabajo

- . Congeniar con los compañeros dentro o fuera del trabajo
- . aprobación social
- . relaciones interpersonales
- . dinámica de los grupos
- . cotejo de equipos
- . cooperación y esfuerzo de grupo
- . dimensión y funciones de los grupos de trabajo
- . prestigio en pertenecer a un equipo
- . prestigio en las relaciones del equipo
- . relaciones inter e intradepartamentales
- . reputación del departamento
- . competencia de los compañeros
- . prejuicios

### Comunicación

- . información regular a los empleados
- . información sobre nuevos adelantos
- . información sobre lo que está haciendo la empresa
- . información sobre la política del personal, procedimientos
- . información sobre el sistema de autoridad de la empresa
- . sistemas de sugerencias
- . instrucciones y órdenes

### Beneficios

- . Previsión de jubilación
- . provisiones para emergencias: enfermedades, accidentes, etc.
- . ceses, vacaciones, festividades

Cabe señalar que los factores intrínsecos o extrínsecos pueden funcionar como causa de satisfacción o de descontento en el empleo; pero que hay un creciente número de pruebas en favor de que los factores intrínsecos tiene más potencia que los extrínsecos cuando se trata de producir satisfacción o descontento \*(127).

Por otra parte, antes de la investigación de Herzberg, los gerentes centraban su atención a los factores extrínsecos de mantenimiento, casi siempre con malos resultados, ahora que comprender mejor la diferencia entre ambos factores están tomando más en cuenta los factores intrínsecos porque al entenderlos se obtiene un mejor resultado para el empleado, la organización

\* (126) Pérez U., op. cit. p. 45

\* (127) Green G. B., 1955; p. 554

y la sociedad.

La conclusión a la que se llega es que el trabajo en sí debe estar diseñado para estimular, retar al empleado y proporcionarle la oportunidad para que progrese al máximo de su potencial. Cuando el trabajo no ofrece al empleado más satisfacción que el cheque de pago, un lugar de trabajo cómodo y un jefe agradable; es probable que resulte apatía y sólo la cantidad de esfuerzo necesaria para ir la pasando. Además es útil tener presente o es más probable que resulte la satisfacción en el trabajo por los logros que surgen por el comportamiento del desempeño; esto es, la satisfacción viene y es el resultado del desempeño.

Una cuestión que cabe considerar es que los empleados a nivel administrativo o gerencial están más satisfechos al derivar placer de los factores intrínsecos, así como del trabajo en sí mismo, y de los logros laborales mientras que los obreros más a menudo obtienen placer de los factores extrínsecos tales como las condiciones físicas o sociales y de la paga o seguridad.

Algunas de las críticas fundamentales son: 1) que no desarrolla ningún concepto teórico que explique porque los factores del trabajo o motivadores deben afectar la ejecución. En el sentido estricto de la palabra, no es una teoría de la motivación, más bien es una teoría que trata de explicar los determinantes de la satisfacción y de la insatisfacción en el trabajo. 2) La validez empírica que sustenta la teoría no es concluyente y aún descansa en los doscientos contadores e ingenieros originalmente estudiados \*(128).

La mayoría de los críticos rechazan la idea de los dos factores independientes que afectan la motivación, creen que la motivación se basa en un sólo factor a través de un continuo, en lugar de dos factores. Otros críticos dicen que el modelo no proporciona suficiente fuerza a las cualidades de motivación que tiene el salario, el status, y las relaciones con los demás.

Su modelo está demasiado ligado al método, lo cual lo limita; pues cuando se utiliza y se le pide a alguien que mencione situaciones favorables del trabajo, el ego lo lleva a reportar cosas que él ha hecho. Cuando se le pide a alguien que mencione situaciones desfavorables su ego lo lleva a hablar de cosas que otros han hecho, tales como el tratamiento inadecuado del supervisor. Y el resultado es que aparecen dos factores cuando en realidad sólo

\* (128) Lawler, 1971 y Schwab, 1970.

existe uno.

A pesar de las críticas, este modelo es útil por la distinción que hace entre los factores que motivan a los empleados y los factores que principalmente ayudan a mantenerlos "abiertos a la motivación". Los conceptos de enriquecimiento del trabajo y de la calidad de vida en el trabajo, representan un importante avance de las ideas de los dos factores.

Por otra parte, es notable que tanto la teoría de Maslow, como la de Herzberg son similares. Maslow destaca las necesidades psicológicas, mientras que Herzberg lo hace en las condiciones laborales para satisfacer las necesidades del empleado.

### 3.3 Modelo de Modificación del Comportamiento

Los modelos de motivación que hemos descrito hasta este momento se conocen como teorías cognoscitivas o cognitivas de motivación porque están basadas en el pensamiento y el sentimiento (es decir, en la cognición). Se refieren al ser interior del individuo y a la visión del mundo que tiene cada persona. Por ejemplo en la jerarquía de necesidades de Maslow, el estado de necesidades internas del individuo determina su comportamiento.

La mayor dificultad con los modelos cognoscitivos o de motivación es que no están sujetos a una precisa observación y medición científicas. Es imposible, por ejemplo, medir las necesidades de estima de una persona en un momento dado. Por esta razón se arguye que debe darse mayor atención a modelos que puedan probarse científicamente. El modelo más importante de este tipo es el de modificación del comportamiento organizacional o MOD. C. O. \*(129).

La modificación de la conducta se basa en el concepto de que el comportamiento depende de las consecuencias; por lo tanto es posible controlar el comportamiento de los empleados manipulando sus consecuencias. Este modelo se deriva de la teoría del aprendizaje, mientras que las teorías cognoscitivas proponen que las necesidades internas provocan el comportamiento; la teoría conductista declara que las consecuencias externas determinan el comportamiento.

\* (129) Davis y W. op. cit. p. 82

La modificación de la conducta se logra mediante un condicionamiento operante, que es cualquier tipo de reforzamiento que modifique la conducta por sus consecuencias. Si las consecuencias de cierto comportamiento son favorables para el empleado, se fortalece la tendencia a repetirlo, existe un reforzamiento para estimular conductas deseables futuras y desalentar las indeseables.

La ley causa y efecto de la teoría del aprendizaje explica la idea del condicionamiento operante. Dicha ley establece que una persona tiende a repetir la conducta que se acompaña de consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir aquella conducta que es acompañada de consecuencias desfavorables.

El comportamiento se estimula principalmente mediante reforzamientos positivos. Los reforzamientos positivos proporcionan una consecuencia favorable que alienta la repetición de la conducta. El reforzamiento siempre sigue al comportamiento correcto de empleado. Hamner <sup>\*(130)</sup>, identifica seis consideraciones para usar el refuerzo positivo para modificar la motivación en los empleados:

1. Es recompensar igual a todos los empleados. Esto refuerza el desempeño promedio/mediocre y desanima a cualquiera para que se convierta en un alto desempeñador.

2. Reconocer que el no reforzar también modifica el comportamiento. El no elogiar a un empleado por un desempeño que lo merezca puede fomentar el mal desempeño subsecuente.

3. Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener refuerzo. Estableciendo estándares u objetivos y vigilando el desempeño se proporciona una retroalimentación oportuna y desanima la baja producción.

4. Diga a los empleados cuándo y qué están haciendo mal. El no premiar a un empleado sin informarle la razón para ello crea confusión y una sensación de manipulación.

5. No castigar a un subordinado frente a otros. Una reprimenda en público humilla al empleado, causa resentimiento y puede crear el resentimiento del grupo contra el gerente.

\* (130) Hamner Clay y Hamner Eller, 1976; p. 18

6. Sea equitativo. No dar demasiado o recompensar de menos a los empleados por un buen desempeño puede disminuir la naturaleza reforzadora de las recompensas.

El reforzamiento negativo ocurre cuando la conducta se acompaña de la eliminación de una consecuencia desfavorable; por tanto no es lo mismo que un castigo, que normalmente agrega algo desfavorable. De acuerdo con la ley del efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se encuentra nuevamente una situación desfavorable.

Un ejemplo de reforzamiento negativo es la experiencia de un mecánico de aviación que aprendió a usar silenciadores en sus oídos para prevenir la molestia del ruido de la máquina del avión <sup>\*(131)</sup>.

El moldeado existe cuando los reforzamientos se dan sucesivamente conforme se va llegando al comportamiento deseado, si se estimula mediante reforzamientos hacia la dirección deseada, el moldeado especialmente útil en la enseñanza de tareas complejas.

El castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable se presenta y desalienta cierto comportamiento. El castigo tiene algunas limitaciones, pero puede hacerse necesario para desalentar las conductas indeseables. Una importante limitación es que el castigo solamente desalienta el comportamiento indeseable y no estimula ningún comportamiento deseable. Las personas que son castigadas pueden sentirse confundidas respecto a la parte específica de su comportamiento que está siendo castigado, por lo que es posible que al mismo tiempo sean desalentadas algunas de sus conductas deseables.

La extinción ocurre cuando no hay consecuencias significativas de la conducta. El comportamiento aprendido necesita ser reforzado para que ocurra nuevamente en el futuro. Si no hay reforzamiento, la conducta tiende a extinguirse mediante la ausencia del reforzamiento.

El reforzamiento puede ser continuo o parcial. El continuo ocurre cuando un reforzador acompaña cada conducta correcta del empleado. En algunas ocasiones este nivel de reforzamiento puede ser deseable para estimular un aprendizaje rápido; pero en las situaciones típicas de trabajo generalmente no es posible recompensar al empleado por cada acción correcta que realice. Un ejemplo de reforzamiento continuo es el pago que se hace a los empleados

\* (131) *Ibidem*



por cada producto aceptable que fabrican.

El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunas conductas correctas. El aprendizaje es más lento cuando se da un reforzamiento parcial en lugar de uno continuo.

Existen cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial: intervalos fijos, intervalos variables, proporción fija y proporción variable.

**PROGRAMA DE INTERVALOS FIJOS.** Proporciona un reforzamiento después de cierto período. Un ejemplo típico es el cheque de sueldo que se recibe cada dos semanas. A excepción de algunas circunstancias muy especiales, los empleados pueden depender de la llegada de su cheque en determinado día, cada dos semanas.

**INTERVALO VARIABLE.** Los programas de intervalo variable dan reforzamiento después de períodos variables. Por lo regular tales variaciones se agrupan alrededor de un período meta o promedio de reforzamiento. Un ejemplo puede ser la política de una compañía de llevar a cabo inspecciones de seguridad en cada departamento durante cuatro veces por año, con el fin de alentar el cumplimiento del reglamento de seguridad.

**PROPORCION FIJA.** Los programas de proporción fija ocurren cuando existe un reforzamiento después de cierto número de respuestas correctas. Por ejemplo el pago de bonos de ventas después de determinada cantidad de ventas efectuadas.

**PROPORCION VARIABLE.** El programa de proporción variable es un reforzamiento que se da después de un número variable de respuestas correctas, por ejemplo, después de 19, 15, 12 y 17 respuestas. Este tipo de programa de reforzamiento provoca mucho interés y es el preferido por los trabajadores para algunas tareas <sup>\*(132)</sup>.

La teoría de modificación del comportamiento ha sido criticada por su filosofía y su método. Los críticos declaran que es un método inherentemente autocrático de administración, porque las consecuencias conductuales se controlan de tal modo que se obliga a la gente a modificar su comportamiento. Por tanto, manipula a las personas y es contrario a los modelos humanistas, asumen que las personas son autónomas y se autorrealizan motivándose por

\* (132) Lawrence, Kenneth, 1982

sus propias necesidades internas. La modificación del comportamiento por otro lado, presupone que las causas de la conducta son en gran medida externas a las personas y están en el ambiente. Esta teoría rechaza la idea de que las personas pueden actualizar sus propias potencialidades y surge la pregunta ¿Quién controla al controlador?

El mayor beneficio de este concepto es que permite un análisis científico más que los modelos cognoscitivos, mediante la atención que da a consecuencias específicas en lugar de a las necesidades internas e intangibles del ser humano. Para iniciar el proceso es necesario identificar las conductas que necesitan modificarse y después determinar qué estímulo las provocó y cómo pueden reforzarse en el presente.

Posteriormente, el ambiente del empleo debe estudiarse para poder desarrollar una estrategia realista de intervención que estimule o desaliente las conductas. La retroalimentación y el reconocimiento al desempeño frecuentemente son parte de esta estrategia porque tienden a ser poderosos reforzamientos.

Las ventajas generales para una estrategia de intervención son:

- . Identifica la conducta exacta que se quiere modificar
- . El uso del reforzamiento positivo siempre que sea posible
- . Empleo del castigo solamente en circunstancias poco usuales y en conductas específicas
- . Ignota la conducta indeseable menor para permitir su extinción
- . Empleo los procedimientos de modelaje para desarrollar una conducta compleja correcta
- . Minimiza el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento
- . Ofrece el reforzamiento frecuentemente.

La modificación de la conducta se aplica mejor cuando se trata de comportamientos específicos que sean identificables de tal manera que pueda haber un reforzamiento también específico. Ejemplo de esto son las faltas de asistencia, los retardos y el índice de errores. Cuando el trabajo es más complejo la teoría tiene más limitaciones. Por ejemplo, es difícil identificar comportamientos específicos en el trabajo de un abogado empresarial y reforzarlos \* (133).

\* (Korski, Collins y P., 1982)

### 3.4 Modelo de las Expectativas

Un enfoque ampliamente aceptado de motivación es el modelo de Expectativas, también llamado teoría de las expectativas. Desarrollado por Victor H. Vroom y ampliado y refinado por Porter y Col. <sup>\*(134)</sup>.

Vroom explica que la motivación es un producto de tres factores: qué tanto se desea una recompensa (valencia); qué tan probable se estima que el refuerzo resultará en el desempeño exitoso (expectativa), y el estimado de qué tal desempeño llevará a la recompensa (medios o herramientas), ésta interacción se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{valencia} \times \text{expectativa} \times \text{medios} = \text{MOTIVACION}$$

Porter y Col. lo plantean de una manera más completa, ver figura 3.4.1.

**VALENCIA.** La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa. Es una expresión de la cantidad o el grado que una persona tiene para alcanzar una meta. Por ejemplo, si un empleado desea un ascenso, entonces ese ascenso tiene gran valencia para él. La valencia de una recompensa es única para cada persona y está condicionada por la experiencia y puede variar substancialmente con el tiempo cuando las necesidades anteriores se satisfagan y otras nuevas emerjan.

La valencia relativa que los trabajadores dan a la recompensa está influida por condiciones distintas, tales como la edad, la educación y el tipo de trabajo. Un trabajador joven probablemente dará mayor importancia a un plan de jubilación que un empleado de mayor edad.

En vista de que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas respecto a un determinado resultado, la valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no tener cierto resultado en lugar de tenerlo, la valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando sucede esto, la valencia se expresa con una cantidad negativa. Si una persona es indiferente respecto a cierto resultado, la valencia es 0. El rango total es de -1 a +1, como se ilustra en la figura 3.4.2.

Algunos empleados pueden encontrar una valencia intrínseca en el trabajo mismo, particularmente si tienen una fuerte ética del trabajo o están motiva-

\* (134) Vroom V., 1964; Porter y Lawler III, 1968

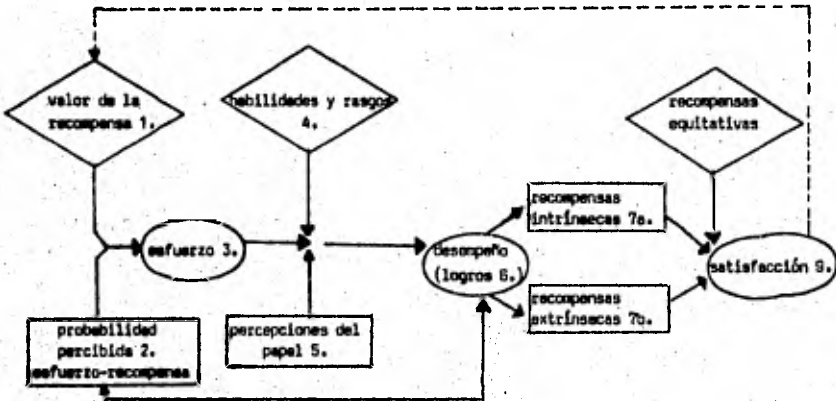


Figura 3.4.1. Modelo de expectativas ampliado por Porter y Lawler. Fuente: Terry y Franklin, 1980.

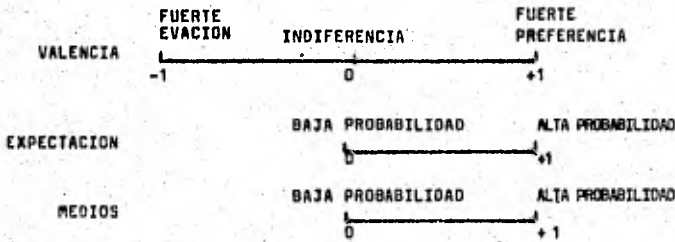


Figura 3.4.2. Escala de Valencia, expectativa y medios. Fuente: Davis y N. op. cit.

vados por la competencia. En tal caso derivan su satisfacción directamente de su trabajo a través de un sentido de cumplimiento, de estar haciendo lo correcto o de estar creando algo. En estas condiciones, los resultados están más controlados por el propio empleado y menos sujetos al sistema de recompensas de la organización.

**EXPECTATIVA.** La expectativa es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo resultará en la terminación de una tarea: La expectativa se expresa como probabilidad. En vista de que la expectativa es una asociación entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1. Si un empleado no ve que el esfuerzo le lleva a un desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado está muy seguro de que la tarea será cumplida, la expectativa tiene un valor de 1. Normalmente la expectativa del empleado radica entre estos dos extremos.

**MEDIOS Y HERRAMIENTAS.** Los medios representan la creencia que tiene el individuo de que recibirá la recompensa una vez que termina la tarea. En este sentido, el empleado hace otro juicio subjetivo respecto a la probabilidad de que la organización valore el desempeño y ofrezca la recompensa con base en tal contingencia. El valor de este factor también va de 0 a 1. Si un empleado observa que los ascensos se basan en la información que sobre su desempeño existe en la organización, el factor calificará alto. Sin embargo, si no es claro el criterio de la decisión, el factor se calificará bajo.

El producto de los tres factores; valencia, expectativa y medios es la motivación (135). Se define como la fuerza del impulso hacia una acción. Estos tres factores pueden existir y combinarse de múltiples maneras, la combinación que genera la más fuerte motivación requiere valencia alta positiva; expectativa alta y medios altos. Si cualquiera de los elementos está bajo, la motivación declinará; en el mejor de los casos, si los tres factores están bajos, el resultado será una débil motivación.

Un caso especial ocurre cuando la valencia es negativa. Por ejemplo, algunos empleados prefieren no ser promovidos cuando el cambio representa tensiones, pérdida de pago de horas extras o responsabilidades adicionales. Cuando el ascenso tiene una valencia negativa, el empleado tratará de evitar

\* (135) Hugh J. A., 1981 pp. 135.

alcanzarlo. La fuerza de un comportamiento como este depende no solamente de la valencia negativa, sino también de los otros dos factores de expectativa y medios.

Con la experiencia, la gente aprende a depositar diferentes valores en las recompensas que tiene a su disposición, y también en la variedad de niveles de recompensas ofrecidas. Así mismo calcula la expectativa y los medios a través de la experiencia directa y sus propias observaciones.

**PERCEPCION.** En lo que se refiere al papel de la percepción, la reacción hacia las recompensas está tamizada por la percepción, que es la perspectiva que cada individuo tiene del mundo. Las personas perciben su ambiente a partir de un marco de referencia organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias. Los problemas individuales, intereses y antecedentes controlan la percepción que tienen de cada situación. En su interior cada individuo dice: "yo me conduzco según los hechos, como yo los veo, no como tú los ves. Actúo de acuerdo con la percepción que tengo de mí mismo y del mundo en que vivo. No reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo visto en términos de mis propios valores y creencias" <sup>\*(136)</sup>.

Cada individuo quiere actuar como ser humano y no como máquina racional. Debe aceptársele como el ser emocional que es y motivársele de manera individual que cada uno requiere. No puede fácilmente persuadirlo de que adopte los patrones de motivación que desea que tenga. Debe motivarse a la gente en términos de sus necesidades, no de las ajenas <sup>\*(137)</sup>.

**PERCEPCIONES DIFERENTES.** En vista de que la percepción no es una experiencia individual, pueden existir dos o más perspectivas de una misma situación. Dos personas pueden ver de distintas maneras la profundidad del agua, por ejemplo. La profundidad del agua es un hecho objetivo que puede medirse, pero la mayoría de las situaciones humanas son complejas y no pueden ser medidas. Esto hace de la motivación un asunto especialmente difícil, a menos que se trate de comprender las percepciones de los demás.

Una de las características de este concepto es el conjunto (o patrón)

\* (136) Davis y N. op. cit.

\* (137) *Ibidem*

perceptual; esto es, la gente tiende a percibir lo que espera percibir. Si a un nuevo empleado se le comenta que el supervisor es amable, el empleado muy probablemente percibirá que el supervisor es amable y le responderá de igual manera. Por esta razón, el conjunto perceptual puede distorsionar la manera que se enfrenta una situación, es decir, solamente "se verá lo que se espera ver".

**EFEECTO DE LA INCERTIDUMBRE.** Si se acepta el modelo de las expectativas, se observará que para motivar a una persona pueden seguirse dos caminos. Primero, puede conocerse y tratar de influenciar la percepción que un empleado tiene de la recompensa (la valencia y la probabilidad de recibirla). Segundo, puede trabajarse para fortalecer el valor real de la recompensa y la relación que existe tanto entre el esfuerzo y el desempeño como entre el desempeño y la recompensa.

La relación entre el esfuerzo y la recompensa ulterior a veces se torna incierta. Existen tantas causas y efectos en una misma situación, que raramente puede un empleado estar seguro de que la recompensa deseada seguirá determinada acción. Además existen también resultados secundarios. Los resultados primarios se obtienen directamente de la acción; los secundarios siguen a los primarios, como se muestra en la figura 3.4.3.

Otra causa de la incertidumbre en los resultados es que muchos de éstos están controlados por terceros, de quienes los empleados no saben como actuarán. En el caso del empleado que busca un ascenso, tanto éste como el aumento de sueldo respectivo los dá la gerencia, y un mejor status lo dan quienes le rodean.

Esta interrelación secundaria generalmente provoca gran incertidumbre.

En vista de que el modelo de las expectativas depende de la perspectiva que el empleado tiene entre esfuerzo, desempeño y recompensa, en ocasiones un incentivo sencillo y directo es más motivador que uno complejo, ya que éste puede traer tanta incertidumbre que el empleado no relacionará suficientemente el comportamiento laboral deseado con el valor de la recompensa. Por otro lado, el incentivo sencillo ofrece un curso práctico de acción que el empleado puede ver y comprender, lo que representa mayor valor en términos de expectativas y posibilidades.

El mayor valor del modelo de las expectativas es que obliga a los gerentes a revisar seriamente el proceso a través del cual se da la motivación

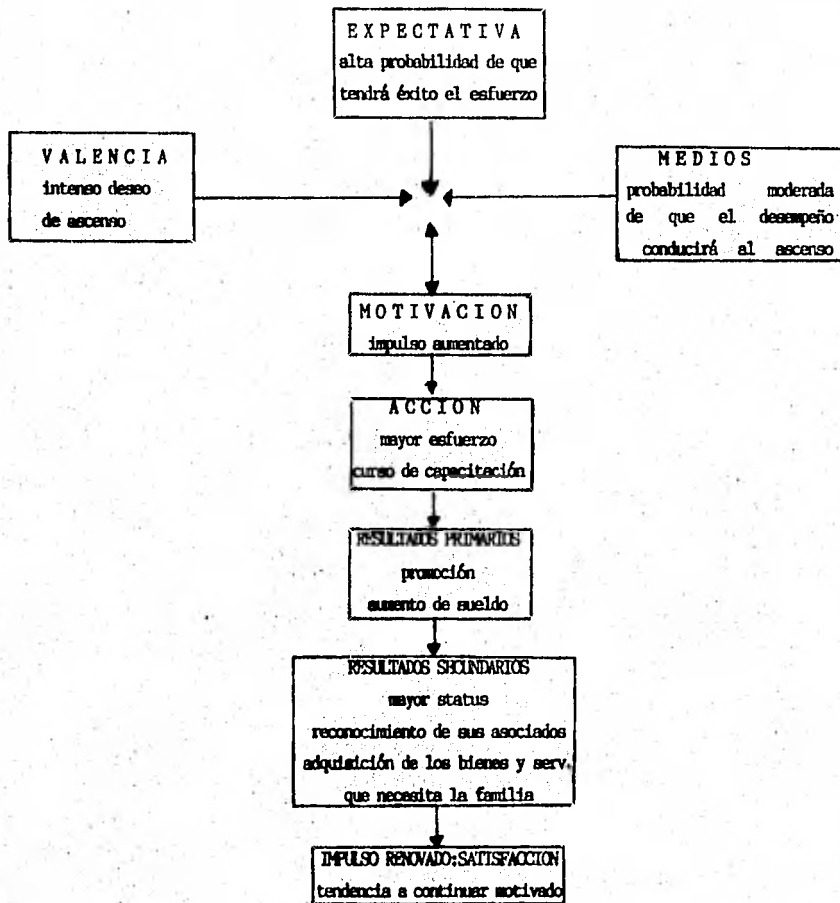


Figura 3.4.3. Funcionamiento del modelo de la expectativa. Davis y N. op. cit.



e impulsa a crear un ambiente de motivación que aumenta la posibilidad de propiciar un comportamiento adecuado en el empleado.

El modelo de las expectativas ha demostrado estar muy relacionado con el de modificación de la conducta, así como también con otras numerosas prácticas gerenciales.

El estilo de liderazgo orientado a las metas, la administración por objetivos y el establecimiento de metas están también relacionados con el modelo.

### 3.5 Modelo de McClelland.

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en Max Weber <sup>\*(138)</sup>, quién sostiene que el desarrollo de los papeles industrializados se debía a factores culturales. Weber, dice que existe una relación entre ética protestante y capitalismo; arguye que un factor básico en la formación de grandes capitales en los países sajones se debió al ascetismo protestante (principalmente el calvinismo) "entre más trabajo, más pío será"; y no aislándose del mundo, sino luchando en él.

McClelland, recoge estas ideas y elabora su teoría basándose en que la cultura influye en cuatro patrones motivantes. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida.

El concepto de logro ha sido extensamente desarrollado por McClelland y colaboradores, quienes dedicaron mucho años a su estudio.

Para poder medir los cuatro patrones de motivación usaron la técnica proyectiva del Test de Apercepción Temática (T.A.T.) y con ella encontraron que las personas con puntuaciones altas en logro en las historias del T.A.T. estaban más dispuestas a abandonar un proyecto si no recibían otras recompensas como el dinero para continuar.

De hecho, estos cuatro patrones se han mencionado y definido en incisos anteriores, dada la importancia que le han dado algunos autores como patrones básicos en la conducta del individuo; los mencionamos nuevamente porque también se consideran como modelos motivacionales.

\* (138) Weber Max; citado por Argyris, 1980;p.68

McClelland <sup>\*139)</sup>, caracteriza la motivación por logro de la siguiente forma: 1) Los factores geográficos o naturales son secundarios, lo importante es la motivación de logro. 2) El logro lo considera de suma importancia. El factor logro es para él el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres. 3) Para investigar que factor predomina, pide relatar historias que luego el interpreta. 4) Explica el desarrollo económico de E. U. por la motivación de logro que desea para los países subdesarrollados. 5) Dice que logro y afiliación son opuestos y para los funcionarios públicos deben ir unidos.

Cuatro patrones de la motivación especialmente importantes son:

- . Logro: es un impulso por superar retos, de progresar y crecer.
- . Afiliación: impulso de relacionarse positivamente con la gente.
- . Competencia: impulso para hacer trabajo de alta calidad
- . Poder: impulso para influir en las personas y las situaciones.

Sus estudios revelaron que los patrones de motivación en las personas reflejan el ambiente cultural en el que crecen - su familia, la escuela, la iglesia, los libros-.

En la mayoría de los países uno o dos de estos patrones de motivación tienen a ~~actuarse~~ más entre los empleados como resultado del ambiente en el que han crecido.

Conocer los patrones de motivación ayuda a los gerentes a entender las actitudes de cada empleado en el trabajo. En esta forma, pueden entonces tratar con sus empleados de manera distinta, de acuerdo con los patrones de motivación que cada uno tenga. Por ejemplo, un empleado motivado por el logro, puede ser asignado a un puesto después de que se le expliquen los retos que éste implica. Un empleado motivado por la competencia puede ser asignado a un trabajo similar, pero subrayando los requerimientos de alta calidad en el trabajo que tiene el puesto.

Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida; y más que una teoría se consideran actitudes básicas <sup>\*140)</sup>.

\* (139) McClelland,

\* (140) Dunnette, op. cit. p.151

### 3.6 Proceso de las Atribuciones

La atribución es un proceso por el cual la gente interpreta las causas de su propio comportamiento y del de los demás. La teoría se originó con el trabajo de Fritz Heider, que ha sido ampliado y refinado por otros investigadores <sup>\*(141)</sup>. Su valor se basa en la creencia de que si se entiende cómo atribuyen los demás causas a lo que ven, entonces también se podrá predecir el comportamiento de terceros con mayor certeza.

Dos distinciones subyacen en este enfoque; la primera es que si la gente tiende a señalar el ambiente o a las características personales como factores causales de su comportamiento. La segunda requiere evaluar si estos factores se perciben como relativamente estables o dinámicos. La combinación de ambas evaluaciones resulta en cuatro diferentes aplicaciones posibles sobre el desempeño del empleado en la tarea, su habilidad, su esfuerzo, la dificultad de la tarea, o la suerte <sup>\*(142)</sup>.

Algo importante al saber si se está evaluando el propio comportamiento o interpretando el de otra persona. En general, la gente tiende a sobrestimar la influencia de las cualidades personales cuando juzga a otros, mientras que atribuye su propio comportamiento a factores circunstanciales. Estos juicios, sin embargo, son modificados por el hecho de si el comportamiento observado fue o no productivo para lograr la meta deseada. Estos elementos se combinan en la figura 3.6.1, la cual indica que la tendencia a la atribución contrasta notablemente, dependiendo de la situación de que se trate.

El modelo de la atribución puede integrarse fácilmente con la discusión anterior sobre otros patrones de motivación. Por ejemplo, las personas orientadas al logro pueden creer que sus éxitos son el resultado directo del alto nivel de su esfuerzo. Los individuos impulsados por la competencia creerán más probablemente que tienen un alto nivel de habilidades.

De acuerdo con el modelo de las expectativas un empleado que fracasa en la tarea puede sentir que el ambiente le impide el éxito y, por tanto, en el futuro puede reducir el nivel de su esfuerzo. Quienes usan el método de modificación de conducta son advertidos de considerar con todo cuidado

\* (141) Fritz Heider, 1973, p.107

\* (142) Bartunack M., 1981, p.86

sus reacciones al desempeño exitoso de un empleado. Un gerente puede creer que se debe a la suerte o a la facilidad de la tarea y abstenerse de dar el reconocimiento adecuado. El empleado que cree que el éxito se debe a su habilidad o a su esfuerzo puede experimentar una disminución de su motivación por falta de recompensas.

|   |           |           |                        |
|---|-----------|-----------|------------------------|
| e<br>s<br>t<br>a<br>b<br>i<br>l<br>i<br>d<br>a<br>d | ESTABLE   | capacidad | dificultad de la tarea |
|   | INESTABLE | esfuerzo  | suerte                 |
|   |           | PERSONAL  | CIRCUNSTANCIAL         |

CARACTERISTICAS

Figura 3.6.1 Situaciones que generan diferentes atribuciones.

Los gerentes podrían beneficiarse si adquiriesen mayor conciencia de su propio proceso de atribución y de cómo afecta éste su comportamiento hacia sus empleados. Deberían igualmente ser muy cuidadosos de no caer en un círculo vicioso al observar el comportamiento de un empleado, atribuirlo a cualquier causa y reaccionar en consecuencia para luego provocar el consiguiente comportamiento indeseable. La conducta del empleado también está determinada parcialmente por la tarea, el contexto social y el ambiente \*(143).

\* (143) Terence, R., 1982; p. 87

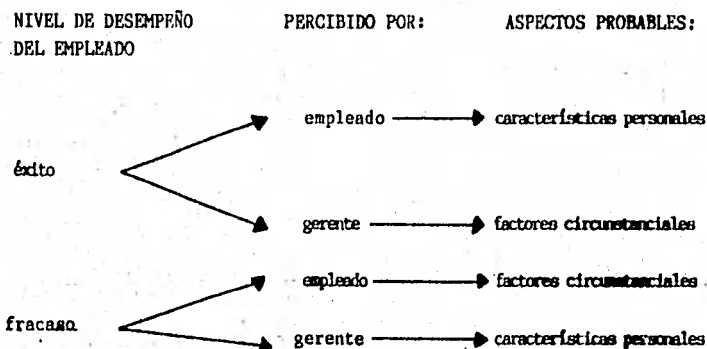


Figura 3.6.2 Diferentes aspectos del comportamiento de un empleado.

Fuente: Davis y N. op. cit.

En los anteriores capítulos se ha hecho hincapié en la motivación en el trabajo y dentro del contexto de la organización. Esta clase de motivación se llama micromotivación o motivación tipo A; es decir, la motivación dentro de una organización en particular. La idea es cambiar las condiciones dentro de la empresa con el fin de aumentar la productividad del empleado, o sea, motivar mejor al personal. No se puede ignorar el hecho de que las empresas emplean personas totales que viven y se recrean en ambientes externos a su trabajo, pero que llevan a éste último muchas actitudes condicionadas por dichos ambientes externos y esas actitudes influyen su desempeño en la organización.

El área de interés que se enfoca a las condiciones del ambiente fuera de la organización y que influye en el desempeño del trabajo se llama macromotivación o motivación tipo B. El ambiente externo puede influir más notablemente en el desempeño. Por ejemplo, ¿La sociedad apoya el trabajo o destaca la recreación como un valor importante? ¿Percibe a los empleados como esclavos alineados o como importantes contribuyentes para la sociedad? Todas estas condiciones del ambiente afectan las recompensas que un individuo deriva de su trabajo.

En virtud de que existen dos ambientes (interno y externo a la organización) que afectan la motivación, ambos deben mejorarse si se quiere lograr una mayor motivación. Si las condiciones del ambiente no apoyan un mejor desempeño laboral, la motivación tiende a debilitarse aunque las condiciones laborales sean favorables.

### 3.7 Análisis e Implicaciones de los Modelos Motivacionales

Analizando las implicaciones que han tenido los modelos motivacionales no descartamos el hecho de que todos los modelos tienen importancia en una organización.

Antes de aplicar cualquier modelo debemos tomar en cuenta los niveles de desarrollo de cada organización. Los problemas y soluciones son distintos para una organización de 20 gentes que para una de 1000 o más. Son distintos para una empresa de personal altamente calificado que para una de personal no calificado. Independientemente de que los problemas de una y otra son diferentes también.

Nos hemos referido a los modelos cognoscitivos como los que dominan el pensamiento de la motivación. Es claro que estos modelos se basan en las necesidades (Maslow, Herzberg y McClelland); se centran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. Las personas tienen necesidades internas y están conscientes de ellas. Los gerentes motivan al personal ofreciéndole condiciones laborales que satisfagan las necesidades internas de el empleado, al mismo tiempo que logran los objetivos de la organización.

Los modelos se parecen entre sí en que todos reconocen las necesidades humanas, pero difieren en el enfoque, la interpretación o énfasis particular que se le da a cada una de ellas.

La jerarquía de necesidades de Maslow tiene implicaciones prácticas para los gerentes en el trato con sus empleados. Los gerentes astutos deben comunicarse con sus empleados hasta entender las necesidades reales de cada uno de ellos; y que estas necesidades detectadas sirvan de base para el comportamiento; es decir, que si un empleado esta preocupado con las necesi-

dades básicas de hacer el pago de la casa y comprar alimentos para la familia, debe dedicarse la atención a los sueldos y salarios para ese empleado. Las felicitaciones y ofertas de futuros avances (estimación) no harán mucho por motivar a ese individuo hasta que se satisfagan sus necesidades primarias.

De hecho el modelo de Herzberg contrasta con el de Maslow; los factores de higiene corresponden con los tres primeros niveles de necesidades de Maslow y los factores de motivación con los de estimación y autorrealización. El modelo de Herzberg es ciertamente un traductor de la teoría de Maslow. De las críticas que se han hecho en contra, la principal es que cuando el empleado deriva satisfacción, depende de la expectativa de la persona involucrada. La satisfacción, se afirma, puede residir tanto en el contenido como en el contexto del puesto o en ambos. Además algunas clasificaciones de las condiciones del puesto pueden conducir a incidentes satisfactorios o no satisfactorios, porque los diferentes agentes portadores son los responsables. Por ejemplo, el crédito por eventos buenos o satisfactorios por lo general los toma la persona y oculta los sucesos malos.

Al respecto, Fleishman <sup>\*(144)</sup> menciona que gran parte de la teoría de Herzberg se enfoca en la naturaleza del trabajo en sí, entonces los puntos importantes que deben considerarse en un puesto motivador son: 1) El puesto debe consistir en una serie adecuada de tareas que permitan al empleado conocer el principio y fin de lo que se está logrando. 2) El puesto debe permitir al empleado decidir y administrar su propio trabajo todo lo que sea posible.

La libertad para utilizar la creatividad, para sugerir y adoptar mejores formas y soluciones a los problemas, todo dentro de las restricciones mutuamente entendidas entre uno mismo y el superior, hace un trabajo muy motivador para la mayoría de las personas.

Posteriormente debe proporcionarse retroalimentación frecuente objetiva y adecuada al empleado. Es importante, en especial la motivación de un empleado saber la forma en la que pueden hacerse mejoras en el desempeño.

\* (144) Fleishman Edwin y Allan R., 1979; p. 387

Dando retroalimentación cada 6 meses, es muy probable que el empleado busque con esa frecuencia un desempeño mejor. Hacerlo saber mensual o incluso semanalmente es mucho más motivador. La comunicación adecuada y el rediseño del puesto es otro punto esencial; de esta manera proporcionar retroalimentación adecuada, son medios adicionales y efectivos a seguir.

La comunicación entre gerente y empleado es la clave para el éxito en la aplicación de estos modelos. Sin embargo, las necesidades que se deben satisfacer por los esfuerzos de desarrollo por lo general no son identificadas en forma adecuada por los gerentes. Para proporcionar ésta información se pueden utilizar varias fuentes tales como: las encuestas o entrevistas, es una alternativa para conocer las necesidades del empleado, la cantidad de desarrollo necesario para desempeñar el trabajo en forma satisfactoria; otro recurso son los centros de evaluación, aquí los gerentes como grupo, son sometidos a una serie de ejercicios administrativos y condiciona durante varios días y su comportamiento se observa por evaluadores entrenados. Cada gerente se enfrenta a problemas administrativos típicos tales como planeación, determinar la forma de motivar a otros, toma de decisiones y recomendar la forma en que deben ejecutarse las decisiones. Los datos de las evaluaciones del desempeño, es otra fuente que nos proporciona información sobre los deberes y responsabilidades, a quién se reporta el gerente, quién depende del gerente y la autoridad que tiene en la organización.

Por último el gerente puede ayudar a hacer que el puesto sea motivador siguiendo ciertas prácticas definidas. Entre estas está poner el ejemplo y demostrar entusiasmo para una tarea - no importa lo grande o pequeña que sea- condiciona la satisfacción en el puesto.

Por otra parte, con respecto a la teoría de McClelland, se hace hincapié en que, tanto los empleados, como los profesores, enfermeras, consejeros, etc. tienen mucha necesidad de afiliación, logro y poder. Los estudios han indicado que aunque no es esencial una fuerte necesidad de afiliación para ser un gerente efectivo, si es esencial cierto nivel mínimo de habilidad de las relaciones humanas que demuestre interés por los sentimientos de los subordinados para tener éxito notable en la administración y en la pericia ejecutiva.



Lo importante en este modelo es que se puede inducir al empleado a satisfacer su necesidad de logro; puede enseñarsele, de hecho McClelland lo comprueba en sus estudios con gente de muchas naciones donde descubre que los programas de entrenamiento tenían éxito en todos los países para aumentar la motivación de logro en los individuos.

Los gerentes de quienes dependan empleados que tengan una fuerte necesidad de poder deben ser en extremo creativos al diseñar los proyectos y actividades que proporcionen realización y satisfacción al empleado.

En cuanto al modelo de Expectativas, los empleados deben tener clara la percepción de su papel, esto es, entender con exactitud cuales son los requisitos del puesto -si se espera que ellos dediquen toda su energía y esfuerzo a la tarea. Los malos entendidos crean esfuerzo desperdiciado, frustración y mal desempeño, incluso si el empleado está altamente motivado y tiene una pericia superior.

Hay varias implicaciones administrativas prácticas de esta teoría motivacional. Los gerentes deben definir con claridad la relación causal entre el desempeño y la recompensa y discriminar recompensando el desempeño excelente y no recompensando el mal desempeño. Los gerentes deben darse cuenta que diferentes empleados ponen diferentes valores a las recompensas. Algunos están muy motivados por el dinero, en tanto que otros en realidad desean elogios, reconocimiento y oportunidad para progresar. En consecuencia los gerentes deben determinar las recompensas particulares valuadas por cada individuo, observando con cuidado y preguntando directamente que recompensas valora más. Por último los gerentes deben establecer objetivos retadores pero realistas con los empleados, comunicar persistentemente y con claridad estos objetivos a ellos y aconsejarlos, entrenarlos y desarrollarlos para que alcancen los niveles de desempeño deseados por ambas partes -reconociendo que un desempeño máximo produce altos niveles de motivación.

El modelo de modificación del comportamiento organizacional, basado en la teoría de Skinner, se puede aplicar en situaciones de tareas específicas que sean identificables de tal manera que pueda haber un reforzamiento también específico. Ejemplo de esto son las faltas de asistencia, los retardos, el índice de errores. Dado que cuando el trabajo es más complejo la

teoría tiene más limitaciones. Por ejemplo, es difícil identificar comportamientos específicos en el trabajo de un abogado empresarial y reforzarlos.

Cuando sea necesario aplicar este modelo, el gerente podrá programar un sistema de reforzamiento positivo por medio de recompensas o incentivos para obtener mayor producción y mejor desempeño laboral; y enfatizar en la importancia que tiene la retroalimentación para que no decaiga el objetivo alcanzado.

El modelo de las atribuciones, es un proceso por medio del cual la gente interpreta las causas de su propio comportamiento y del de los demás. Aunque es un modelo nuevo, ha sido aplicado pocas veces; también se considera de suma importancia dado que tiende a señalar el ambiente o las características personales como factores causales de su comportamiento. Y además requiere evaluar si estos factores se perciben como estables o dinámicos. La combinación de ambas evaluaciones resulta en cuatro diferentes explicaciones posibles sobre el desempeño del empleado en la tarea, su habilidad, su esfuerzo, la dificultad de la tarea o la suerte; que de hecho estas dos últimas son situaciones circunstanciales.

Esta teoría es relativamente reciente y aún está en proceso de investigación con respecto a sus aplicaciones.

## CAPITULO 4

### APLICACIONES PRACTICAS DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES.

#### 4.1 Aplicaciones prácticas del modelo de Maslow

Este tipo de modelo sobre la escala de necesidades es flexible debido a la interdependencia que existe entre una necesidad y otra.

La escala de necesidad cuando se aplica a cualquier empleado refleja la interacción de dos series de factores: su historia personal y su situación inmediata; los factores de situación determinantes de la escala de necesidades se derivan del medio ambiente, de la organización que gratificará ciertos tipos de conducta y reprobará otros.

La conceptualización de la jerarquía en la satisfacción de necesidades ha sido usada en varias formas por autores como Argyris (1957); Davis (1957); Haire (1956, 1959); Leavitt (1958); Smith (1955), Viteles (1953) <sup>\*(145)</sup>.

En discusiones sobre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en las organizaciones industriales. En general, sobre este punto se decía que las organizaciones tendían a pagar al trabajador satisfaciendo su necesidad física de seguridad en perjuicio de la satisfacción en otras áreas como la social, estima o auto-actualización.

Porter <sup>\*(146)</sup> aplicó la escala de Maslow en forma modificada a los niveles directivos bajos y medios y estudió sus percepciones de necesidad, sus deficiencias y la importancia que les daban a sus necesidades; los resultados mostraron que las deficiencias entre ambas categorías de directivos estaban en la estima, seguridad y autonomía; estas necesidades estaban "significativamente mejor satisfechas en los niveles directivos medios que en los bajos".

\* (145) En: Argyris C., 1960

\* (146) Porter L., 1981 p.8

"La auto-actualización y seguridad eran vistas como áreas de satisfacción más importantes que las necesidades sociales, estima y autonomía por ambos niveles. En la necesidad de autoactualización ambos grupos percibían deficiencias en su satisfacción. Esta necesidad no era percibida como significativamente mejor satisfecha en el nivel directivo medio que en el nivel bajo" \*(147).

Blai \*(148), encontró con la escala de Maslow que el más bajo nivel de necesidades fueron seleccionadas por sujetos de status socio-económico bajo. Siguiendo este razonamiento se puede pensar que en algunos países menos desarrollados económicamente que E.U., Francia, etc.; los trabajadores le darán mayor preponderancia a la satisfacción de necesidades de seguridad y a la económica tal como lo confirmo Lahiri y Choudhuri \*(149), quienes reportaron resultados similares en empleados técnicos y no técnicos en una organización industrial de Calcuta.

En otro estudio internacional hecho por Haire y colaboradores \*(150), se encontró que los gerentes en la India, reportaban la seguridad como la más alta necesidad a satisfacer mientras que era la más baja necesidad entre los gerentes de catorce países, para quienes estaban en primer lugar las necesidades de estima y autonomía y en segundo lugar la auto-actualización.

Porter \*(151) reafirma lo anterior realizando otro estudio con 1916 individuos directivos, divididos en: presidentes, vicepresidentes; nivel medio superior incluía gerentes, gerentes de planta y subgerentes; nivel medio bajo incluía a jefes de departamentos y subdepartamentos; nivel bajo que incluía supervisores. Los categorizó en diferentes grupos de edades. Los resultados de este estudio mostraron que en los bajos niveles jerárquicos había insatisfacción en la estima, autonomía y auto realización, pues les provocaba menos satisfacción que a los altos niveles ejecutivos. En el nivel de vicepresidentes entre 35 y 44 años, la autoactualización tuvo una gran deficiencia seguida de autonomía, seguridad, estima y necesidad social.

\* (147) Ibidem,

\* (148) Blai, 1964; p.81

\* (149) Lahiri y Shoudhuri, 1966; p.287

\* (150) Porter L., 1962; p. 375

\* (151) Ibidem,

Las deficiencias en necesidades sociales fueron más altas en los ejecutivos jóvenes comparados con los viejos ejecutivos de los más altos niveles.

Aunque su estudio estuvo enfocado a la satisfacción laboral; y qué categoría denotaba mayor insatisfacción se comprobó que la gente de bajos niveles se enfoca más a las necesidades de seguridad más que a las de estima dado que las necesidades físicas básicas se encuentran ya satisfechas al estar dentro de la empresa.

#### 4.2 Aplicaciones prácticas del Modelo de dos Factores de Herzberg

Herzberg, Mausner y Synderman <sup>\*(152)</sup> postularon que el dinero es un factor llamado de "higiene" que sirve como insatisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como insatisfactor potencial o motivador positivo. En consecuencia, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción. De acuerdo con esto, el principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia por tanto, su papel en la higiene es evitar molestias o insatisfacción; pero no es un promotor de motivación. Es decir, que mientras no esten satisfechas otras necesidades el dinero por sí sólo no actuará como motivador único. De aquí la importancia de tomar en cuenta otras necesidades en el empleado.

En uno de los hospitales del I.M.S.S., en México, Pérez U. <sup>\*(153)</sup>, estudió la motivación laboral del personal a través de las actitudes hacia el trabajo. Tomó una muestra al azar estadísticamente representativa de cada uno de los grupos: del personal médico social y de intendencia. Los denominó bajo el nombre de empleados de confianza a aquéllos médicos, enfermeras y personal de intendencia que dirigían las actividades de sus grupos, omitiendo trabajo social, por tener sólo un jefe. Bajo el nombre de empleados

\* (152) Herzberg, Mausner y Synderman, 1959

\* (153) Pérez U., 1974; p. 328

de base, designó a los médicos especialistas, a las enfermeras especialistas, enfermeras generales, auxiliares de enfermería, trabajadoras sociales, asistentes sociales y personal de intendencia; bajo el nombre de becarios incluyó a los médicos de lo., 2o. y 3er. grados que cursaban estudios de especialidad. Les aplicó entrevistas en forma dirigida y preguntando a cada uno de ellos ¿Cuál factor consideraban como el más importante en su trabajo? En esta forma el personal jerarquizó las respuestas y el material que obtuvo lo clasificó de acuerdo a las siguientes áreas propuestas por Herzberg:

a) Aspectos intrínsecos (altruismo, reconocimiento, fama, servicio a la institución, libertad e independencia de investigación y acción, dignidad en la ejecución y en la elaboración); b) Mando (equidad, cortesía, información del estado o situación del hospital y los de orden personal en el propio hospital, progreso, habilidad para tratar con subordinados, estimulación, etc.); c) Condiciones de trabajo (locales y equipos necesarios para la ejecución de la labor, limpieza, confortabilidad, etc.); d) Remuneración (paga, participación en las prestaciones, frecuencia en los incrementos, etc.); e) Progreso (profesional, por méritos, por antigüedad,); f) Seguridad (estabilidad en el empleo, perspectivas de trabajo continuo, oportunidad de aprender un oficio, trabajo, destreza o profesión); g) Prestigio de la Institución y Directivos (administración, procedimientos, política, etc.) y h) Relación interpersonal con los compañeros de trabajo (prestigio en pertenecer a un equipo y en las realizaciones de éste, cooperación con el grupo, relaciones intercategoriales, etc.).

Los resultados de la entrevista fueron los siguientes: el 93% del personal del hospital le interesaba que se cumplieran en su trabajo los aspectos intrínsecos. El 74% deseaba establecer relaciones interpersonales cordiales con los compañeros de trabajo. El 52% quería que el mando fuera efectivo. Para el 27% señaló la necesidad de contar con condiciones de trabajo óptimas. Para el 24% eran de interés los aspectos relacionados con la seguridad del trabajo. Al 18% le motivaba progresar. El 11% deseaba que el pago fuera justo.

Las conclusiones de la comparación entre las distintas categorías fueron las siguientes:

de base, designó a los médicos especialistas, a las enfermeras especialistas, enfermeras generales, auxiliares de enfermería, trabajadoras sociales, asistentes sociales y personal de intendencia; bajo el nombre de becarios incluyó a los médicos de 1o., 2o. y 3er. grados que curaban estudios de especialidad. Les aplicó entrevistas en forma dirigida y preguntando a cada uno de ellos ¿Cuál factor consideraban como el más importante en su trabajo? En esta forma el personal jerarquizó las respuestas y el material que obtuvo lo clasificó de acuerdo a las siguientes áreas propuestos por Herzberg:

a) Aspectos intrínsecos (altruismo, reconocimiento, fama, servicio a la institución, libertad e independencia de investigación y acción, dignidad en la ejecución y en la elaboración); b) Mando (equidad, cortesía, información del estado o situación del hospital y los de orden personal en el propio hospital, progreso, habilidad para tratar con subordinados, estimulación, etc.); c) Condiciones de trabajo (locales y equipos necesarios para la ejecución de la labor, limpieza, confortabilidad, etc.); d) Remuneración (paga, participación en las prestaciones, frecuencia en los incrementos, etc.); e) Progreso (profesional, por méritos, por antigüedad,); f) Seguridad (estabilidad en el empleo, perspectivas de trabajo continuo, oportunidad de aprender un oficio, trabajo, destreza o profesión); g) Prestigio de la Institución y Directivos (administración, procedimientos, política, etc.) y h) Relación interpersonal con los compañeros de trabajo (prestigio en pertenecer a un equipo y en las realizaciones de éste, cooperación con el grupo, relaciones intercategoriales, etc.).

Los resultados de la entrevista fueron los siguientes: el 93% del personal del hospital le interesaba que se cumplieran en su trabajo los aspectos intrínsecos. El 74% deseaba establecer relaciones interpersonales cordiales con los compañeros de trabajo. El 52% quería que el mando fuera efectivo. Para el 27% señaló la necesidad de contar con condiciones de trabajo óptimas. Para el 24% eran de interés los aspectos relacionados con la seguridad del trabajo. Al 18% le motivaba progresar. El 11% deseaba que el pago fuera justo.

Las conclusiones de la comparación entre las distintas categorías fueron las siguientes:

1. Al personal de confianza de todas las áreas le preocupaba que el mando fuera efectivo y se identificaba con la Institución a la que pertenecía.
2. Disponer de los elementos de trabajo necesarios para la realización del mismo, era una necesidad manifestada por los médicos de base y el personal de intendencia de confianza.
3. Progresar intelectualmente era la motivación de las enfermeras y jefes especialistas y de las trabajadoras sociales.
4. Aprender una especialidad era la disposición primordial de los médicos becarios.
5. Tener la seguridad de conservar el empleo era el interés para las enfermeras jefes, trabajadoras y asistentes sociales y personal de intendencia de base.
6. La motivación económica en el trabajo apareció en los médicos de confianza y de base y en el personal de intendencia base.

Perez U. <sup>\*(154)</sup>, demostró en sus investigaciones que para "todos los trabajadores del hospital eran relevantes la gratificación que otorgaba el altruismo, la atención a pacientes, el reconocimiento público y privado, la iniciativa, la responsabilidad, la competencia, el desarrollo profesional y personal, etc.". vió que el deseo de los empleados de estar asociados en forma continua con sus compañeros y de pertenecer a un grupo era de las motivaciones humanas más fuertes. La autora refiere que la calidad del mando es por sí misma uno de los factores más importantes para influir en las actitudes de los trabajadores y en la satisfacción de sus necesidades; por ello, era relevante que el personal de confianza del mencionado hospital estuviera preocupado porque su mundo fuera efectivo y porque la organización, dirección, planeación, políticas, procedimientos, etc., de la institución se lograran de la mejor forma. Además señala que "aunque el personal colocó a la paga en el último lugar jerárquico, no se puede afirmar que el incentivo económico haya perdido poder para estimular la calidad del trabajo, la satisfacción del mismo y la reducción de los conflictos laborales, ya que tanto

\* (155) Ibidem



en los niveles profesionales de confianza y base como en los no profesionales las personas deseaban obtener mayor remuneración en el trabajo".

Perez U. también aplicó la prueba de frases incompletas de Sachs \*(156), (F.I.S.C.), de la cual escogió los segmentos que estudiaban la actitud hacia los superiores, valores, aspectos rechazados y aceptados de la identidad, iniciativa, relaciones interpersonales, éxito y fracaso, energía, responsabilidad, confiabilidad y competencia. Cada uno de estos segmentos incluyó los siguientes rasgos de personalidad: adecuado, aislamiento, bloqueo, depresión, suspicacia, agresividad, ambivalencia, ansiedad, mentira, proyección, dependencia, infantilismo y regresión. Algunas de las preguntas planteadas fueron: \*(157)

1. Siempre he deseado ...
2. Si alguien me critica ...
3. Me enoja mucho ...
4. Cuando tengo dinero ...
5. Mi trabajo desmejora siempre que ...
6. Cuando tengo mucho trabajo ...
7. Mi ambición secreta es ...
8. Me siento angustiado cuando ...
9. La mayoría de los empleados ...
10. Yo empezaría a buscar otro trabajo si ...

Con esta prueba se encontraron los siguientes resultados:

Con respecto al personal médico:

1. Presentaba actitudes adecuadas hacia los superiores, valores, iniciativa, relaciones interpersonales, éxito, fracaso, responsabilidad, confiabilidad y aspectos aceptados de la identidad.
2. Tenían dificultades para hacerse entender y reaccionaban aislándose ante los superiores. aspectos rechazados de la identidad, energía y competencia.
3. Manifestaban agresividad ante los valores.

En cuanto al personal de enfermería:

1. Presentaban una actitud adecuada hacia ellos, valores y aspectos aceptados de la identidad.

\* (157) Sachs, Prueba de frases Incompletas; extraídas de: Curso de Psicometría impartido por Asesores en Psicología Empresarial, 1980.

Nota: Las preguntas fueron extraídas al azar.

2. Se refugiaba en sí mismo y se aislaba, como apareció en los aspectos rechazados de la identidad, responsabilidad y confiabilidad.
3. Manifestaba bloqueo ante los superiores, iniciativa, éxito y fracaso, energía y aspectos rechazados de la identidad.
4. Proyectaba la responsabilidad del éxito y el fracaso.
5. Matizaba con depresión sus valores, iniciativa y relaciones interpersonales.
6. Había ambivalencia hacia los superiores.
7. Reaccionaba con suspicacia hacia los aspectos rechazados de la identidad.
8. Presentaba agresividad hacia la responsabilidad y confiabilidad.

En el personal de trabajo social los resultados fueron:

1. Tenían actitudes adecuadas hacia los superiores, iniciativa y aspectos aceptados de la identidad.
2. Se limitaba por su aislamiento en los aspectos rechazados de la identidad, iniciativa, éxito y fracaso, energía, responsabilidad y confiabilidad, competencia y relaciones interpersonales.
3. Se bloqueaba ante los aspectos rechazados de la identidad y la responsabilidad.
4. Era agresivo en los aspectos rechazados de la identidad.
5. Presentaba ansiedad en la iniciativa.

Personal auxiliar de servicios.

1. Actuaba infantilmente hacia los superiores.
2. Se bloqueaba ante los superiores, aspectos rechazados de la identidad, iniciativa, relaciones interpersonales.
3. Era suspicaz y desconfiado hacia el éxito y fracaso.
3. Matizaba con depresión su energía.
5. Reaccionaba con ansiedad ante la iniciativa.

En conclusión con los resultados de esta prueba la autora, señala que "para desenvolverse en forma adecuada en un empleo se deben tener los siguientes atributos: iniciativa, abnegación, relaciones interpersonales, responsabilidad, confiabilidad y criterio.

Además, es indispensable un control yoyo para confiar en las respuestas así como un comportamiento adecuado a las tensiones laborales que se deben

tolerar" \*(158).

Como se ve, el personal que está mejor estructurado es el médico, le siguen el personal de trabajo social, enfermería y por último el personal auxiliar de servicios. Los resultados con la prueba F.I.S.C., mostraron que conforme mejor estructurada estaba la personalidad, mejor era el desempeño intelectual y laboral.

#### 4.3 Aplicaciones prácticas del Modelo de Modificación del Comportamiento Organizacional

Para situar los principios y las técnicas de la modificación de la conducta en un contexto práctico de la conducta organizacional, Luthans \*(159) plantea tres incidentes críticos, los cuales representan de manera clara situaciones bastante típicas de la administración de los recursos humanos:

Incidente 1. Durante una reunión anual de evaluación del desempeño, un jefe de sección de una empresa de fabricación de maquinaria pesada le advierte a uno de sus supervisores de primera línea que lo despedirán al cabo de seis semanas si no mejora su actitud general. Seis semanas después, despiden al supervisor, quien se queja de no saber porque lo despidieron.

De hecho la estrategia del jefe de sección fue simple: le aplicó al hombre una presión (la amenaza de despido) y lo cumplió. Sus actos fueron los de un gerente pasivo, en lugar de activo. En lugar de aplicar en forma activa sus capacidades de administrador de recursos humanos, para estructurar el ambiente de trabajo con el fin de debilitar la conducta indeseable del supervisor y fortalecer la conducta deseable; prefirió aplicar presión en forma pasiva y hacer pasar toda la responsabilidad del cambio a su subordinado. En este caso, el jefe de sección no fue capaz de utilizar el enfoque de la modificación de la conducta organizacional o no lo conocía.

Se preocupaba por una "actitud", cuando hubiera enfocado su atención en la conducta del supervisor, relacionada con el desempeño.

\* (158) Pérez U., op. cit. p. 172

\* (159) Luthans 1980; p. 53

Un gerente contingente hubiera procedido como sigue: después de investigar e identificar las conductas deseables y las indeseables del supervisor hubiera reunido algunos datos de línea de base y efectuado un análisis funcional para determinar qué consecuencias apoyaban a las conductas en cuestión. En base a esta información, el gerente contingente se hubiera reunido con el supervisor para identificar las conductas problemáticas, determinando mutuamente algunas metas realistas de mejoramiento de la conducta y bosquejar las contingencias para las seis semanas siguientes. Mediante el mantenimiento de gráficas de frecuencia de respuestas sobre las respuestas más importantes del supervisor o dejando que este último observara su propia conducta; de esta manera el gerente tendría suficientes objetivos de la conducta para basar cualquier desición de despido.

Incidente 2: Una enfermera Jefe de un hospital general considera que debe estar vigilando a sus subordinadas, manteniéndolas en suspenso. Cree que la práctica que realiza por cuanto a hacer la vida insoportable a los demás, una o dos veces al mes, le ayuda a mantener a todos bajo control. Al hablar con el asesor de administración, le confía que el desempeño y la satisfacción general del personal no son lo que le gustaría o lo que cree que deberían ser.

Es evidente que la enfermera Jefe tiene problemas de conducta propios ha escogido depender mucho de la estrategia muy poderosa, pero impredecible, del control de la conducta que es el castigo. La enfermera establece contingencias accidentales que reducen realmente la frecuencia de respuestas. En resumen, la enfermera debe controlar su propia conducta, antes de que pueda esperar controlar la conducta de sus subordinados, mediante una administración contingente. También debe adoptar una estrategia de refuerzos positivos para acelerar las conductas deseadas de sus subordinados.

Incidente 3: Un día, durante la hora de comer, una secretaria de la compañía deseguros le dice a una amiga su observación, de que siempre que el jefe del departamento de quejas llega a trabajar de mal humor y trata con dureza a un par de personas, el ánimo de todo el personal de la oficina empeora. Todos se ponen nerviosos e irritables y hay muchos resentimientos contra la compañía.

En este caso el procedimiento clave de la modificación de la conducta es el moderado aunque aparece nuevamente en el cuadro el castigo. La posición del jefe lo convierte en un miembro muy importante del grupo de trabajo. En muchos aspectos, el ánimo de la oficina sigue a su propio humor. Aún cuando el castigado sea otro, sus conductas pueden mostrar los signos del castigo -menor frecuencia de las respuestas- ya que crean efectos secundarios impredecibles y no deseados, tales como respuestas ansiosas o improductivas.

En estos incidentes críticos, es clara la importancia que tiene aplicar contingencias a los subordinados y lo primordial es que el jefe o directivo se someta al control de las mismas. Una de las principales tareas de un gerente de contingencias es identificar las conductas relacionadas con el desempeño, en los inventarios de conductas de los empleados. Así mismo, es importante identificar aquéllas conductas que restringen el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento.

Por otra parte, se considera que este modelo es uno de los que mejor se adapta a problemas laborales tales como el susentismo, rotación, calidad, producción, etcétera.

Un ejemplo de reforzamiento positivo es la experiencia de la firma Emery Air Freight con sus operaciones de embarque <sup>\*(160)</sup>. La práctica de la empresa es centrar pequeños paquetes en envases grandes con el fin de reducir los costos de embarque y operación. La norma establece embarcar 90% de paquetes pequeños en envases grandes, pero la auditoría realizada en varios de sus locales demostró que el uso real de envases grandes era sólo del 45%. Un estudio posterior reveló que los trabajadores habían sido adecuadamente capacitados y se habían mostrado cooperativos, pero no habían sido motivados a cumplir con la norma establecida.

Para mejorar su desempeño, la gerencia aplicó un programa de reforzamiento positivo, adiestrando a supervisores para que dieran a los empleados retroalimentación diaria sobre su desempeño, así como reconocimiento y otras recompensas. En la primera prueba efectuada en una oficina, el desempeño aumentó en 95% el primer día. Según fue aplicado el programa en otras depen-

\* (160) "At Emery Air Freight: Positive reinforcement boosts performance", *Organizational Dynamics*, 1973. pp. 41

dencias, el desempeño también mejoró en 90% o más, y muchas de ellas mejoraron desde el primer día. Los resultados positivos continuaron durante los siguientes cuatro años de estudio. La retroalimentación constante y el reconocimiento proporcionaron a los trabajadores las consecuencias que influyeron notablemente en su comportamiento. En este caso, el reforzamiento positivo registró un éxito extraordinario.

Una muestra del moldeado es el procedimiento utilizado por un supervisor en una tienda de menudeo. La tienda era tan pequeña que no existía un programa establecido de capacitación para los empleados de ventas, por lo que dicha capacitación estaba a cargo del supervisor. Al principio un nuevo empleado no sabía cómo tratar eficientemente a los clientes, así que el supervisor le explicaba el procedimiento. Este observaba la conducta del empleado de tiempo en tiempo, y cuando el empleado mostraba mejor comportamiento en alguna fase del procedimiento, el supervisor le expresaba su aprobación y lo alentaba. Esto fue un reconocimiento positivo para el empleado, por lo que le ayudó a moldear su comportamiento en la dirección correcta \*(161).

Otro ejemplo, es la experiencia de la Western Air Lines \*(162). La empresa contaba con cinco oficinas de reservaciones con aproximadamente 1500 empleados y necesitaba motivarlos para promover entre el público las reservaciones telefónicas de vuelos. La compañía seleccionó un programa de reforzamiento e intervalos fijos junto con una mejor supervisión. Se mantenían registros del porcentaje de llamadas telefónicas de los clientes, y después se retroalimentaba esa información diariamente a cada empleado. Los resultados fueron excelentes; la proporción de llamadas para reservaciones aumentó de una por cada cuatro llamadas a una de cada dos.

Respecto al reforzamiento de proporción variable se ha utilizado con éxito para reducir el ausentismo y la impuntualidad. Un proyecto aplicado en este sentido estipulaba el incentivo de que los 215 empleados más puntuales tuvieran la oportunidad de jugar lotería \*(163). Diariamente todos los empleados que llegaran a tiempo a la empresa tenían derecho a escoger una baraja. Al término de la semana, cada uno de los empleados que hubiera llegado a tiempo tendría una mano de poker con las cinco cartas. La mano más

\* (161) "Productivity gains from a pat on the back," 1978; p.56

\* (162) Citado por Davis y N. op. cit. p. 84

\* (163) Peladino y Gamboa V., 1974; p.696

alta ganaba \$20 dólares, y se permitía ocho ganadores en todo el grupo. Después de establecerse este programa el ausentismo bajó un 18%.

Un hospital estableció una lotería similar para las enfermeras que no tuvieran faltas durante tres semanas continuas. Se reportaron importantes resultados en la reducción de ausentismo <sup>\*(164)</sup>.

Porter <sup>\*(165)</sup>, estudió el ausentismo y al trabajador marginado, al que define como individuo que ha fallado, que su atención es inconsistente en el trabajo por no hallar estándares definidos de organización para la adecuada ejecución del mismo. De acuerdo con Porter, la adquisición de una conducta adaptada y el mantenimiento de la conducta adquirida a través de fichas de reforzamiento son la llave para improvisar la atención y ejecución en el trabajador erróneo o marginal.

Por su parte, Herman <sup>\*(166)</sup>, en México, realiza un experimento para incrementar la puntualidad en seis trabajadores; a dichos sujetos, les dan gratificaciones de \$2.00 pesos por cada día que lleguen a tiempo. Obtiene buenos resultados y sugiere que el uso de pequeñas gratificaciones diarias es un procedimiento práctico para modificar las llegadas tarde al trabajo.

#### 4.4 Aplicaciones prácticas del Modelo de McClelland

McClelland <sup>\*(167)</sup> en sus investigaciones descubrió que los hombres de empresa, sobre todo los administradores empresarios tienen una motivación por logros relativamente mayor que otros grupos identificables en la sociedad. Los científicos y profesionales de todo tipo parecen alcanzar una clasificación por encima del promedio, pero existe variación considerable dentro de estos subgrupos de la sociedad. Por ejemplo, los científicos no se clasifican a un nivel particularmente alto, aunque obviamente se esfuerzan por obtener triunfos. Estos se encuentran enfocados hacia objetivos a más largo plazo, y por tanto, no están mentalmente sincronizados a logros concretos

- (164) Todd A. y Wayne Burroughs, 1978; p. 518
- (165) Porter, 1973; p. 151
- (166) Herman, 1973; p. 563
- (167) McClelland, 1982; p.112

como puede estarlo el administrador.

De acuerdo con McClelland, los individuos con alta motivación por los logros se inclinan a aceptar riesgos moderados, mas que situaciones de azar con alto potencial de utilidad y altas probabilidades de fracaso. El buscador de logros estará interesado en una cadena firme de éxitos y no querrá echar a perder su historial con un fracaso.

En un intento de asociar la necesidad de logro (n-logro) y el desarrollo económico, McClelland \*(168) dirige la atención al empresario-gerente como aquél que traduce n-logro en desarrollo económico. El empresario-gerente de McClelland es "el hombre que organiza la firma y/o aumenta su capacidad productiva".

Wainer y Rubin \*(169), realizaron un estudio para poner a prueba esta teoría de McClelland acerca del desarrollo económico al macronivel de desempeño en las organizaciones. El interés de considerar la teoría de McClelland, surge del tratamiento que hace acerca de quiénes son los empresarios-gerentes y de los diferentes estilos de conducta de éstos, que se predicen a partir de diferencias en cuanto a patrones de necesidad. El postulado fundamental de McClelland es que los empresarios tienen una elevada n-logro, y que en las situaciones de empresa esa elevada n-logro los llevará a conducirse de cierta forma y a tener ciertas tendencias.

Los autores plantearon la proposición de que el grado en que la n-logro motiva a un empresario influye directamente sobre su capacidad y, por consiguiente, sobre la marcha de su empresa. Además de esta interrelación entre n-logro y la marcha de la compañía, se interesaron en las interrelaciones de tres necesidades: n-logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación con respecto a la marcha de la compañía.

Consideraron que el T.A.T era un medio confiable para medir la n-logro.

En resumen, las compañías de esta muestra con desempeño más elevado estaban dirigidas por empresarios que mostraban elevada n-logro y moderada

\* (168) McClelland, 1961 p.124

\* (169) Wainer y Rubin, 1969



n-poder. Los empresarios que tenían una n-logro elevada unida a una n-poder elevada se desempeñaban peor que los de n-logro elevada que mostraban un nivel apenas moderado de n-poder <sup>\*(170)</sup>.

Las compañías del grupo con n-logro moderada con desempeño más elevado estaban dirigidas por empresarios con n-afiliación elevada.

Los hallazgos de los autores apoyan la conclusión de que la n-logro elevada está relacionada con el desempeño elevado por parte de la compañía, pero la relación entre n-logro y el desempeño no es lineal a lo largo de todos los puntajes de n-logro.

Resulta evidente además, que los autores no consideran que la n-logro es el único elemento que influye sobre la marcha de la compañía. Argumentan sin embargo, que ésta mejorará en cuanto exista la necesidad con fuerza suficiente como para influir significativamente sobre la conducta del empresario.

Por otra parte, los resultados de este estudio sugieren que una combinación de una n-logro elevada y una moderada n-poder caracteriza a las compañías de esta muestra con desempeño más elevado. En otras palabras, un nivel elevado de n-poder parece contrarrestar en alguna medida los beneficios positivos de un nivel elevado de n-logro.

Una posible explicación a este planteamiento reside en la relación de la n-poder con diversos estilos de liderazgo <sup>\*(171)</sup>. Cuanto más escasa sea la n-poder de un individuo más permisivo y laissez faire <sup>\*(172)</sup> será su estilo de liderazgo; a mayor n-poder, más autocrático o autoritario será su estilo.

En México, también se han llevado a cabo estudios basados en esta teoría. Una de ellas es la de Enciso Gracida <sup>\*(172)</sup>, quien estudió el motivo de logro en 1500 empleados con nombramientos de: jefes, subjefes, técnicos, agentes de policía, especialistas, trabajadores de oficina, personal de limpieza y mantenimiento del gobierno de un Estado (en México), a los que les aplicó la lámina I del T.A.T (ver figura 4.4.1); y tres historias de McClelland a las que calificó con el sistema de McClelland. Los resultados

\* (170) Cuando los autores emplean las frases "n-poder moderada" o "n-poder elevada" emplean como punto de referencia la distribución de puntajes en esta muestra de estudio.

\* (171) En el capítulo 1, inciso 1.9 se han definido los estilos de liderazgo planteados en este párrafo.

\* (172) Ibidem.

que obtuvo fueron los siguientes: presentaron mayor motivación al logro los sujetos jóvenes, del sexo masculino, solteros, con alta escolaridad, jefes, los evaluados por la psicóloga con trayectoria laboral buena y los que ascendieron por méritos. Las personas con bajos puntajes en la motivación al logro fueron los trabajadores viejos, las mujeres, los casados, los que tenían mínima escolaridad, los subalternos, los evaluados en su trayectoria laboral como estancandos e inestables y los que ascendieron por escalafón. En cuanto a la antigüedad y profesión no existieron diferencias significativas en los puntajes obtenidos en el motivo de logro aunque en el último parámetro los puntajes más altos los alcanzaron los arquitectos e ingenieros civiles y los más bajos los ingenieros agrónomos.

Es factible señalar que las personas no sólo difieren en sus actitudes y en motivación, sino también en logros. El logro no sólo es una consecuencia sino también una causa. Las diferencias de los logros del pasado tienden a relacionarse con las diferencias en los logros del futuro. El punto importante para los gerentes y las implicaciones que estos estudios podrían tener es conocer a fondo los méritos pasados del personal y tomarlos en cuenta al considerar los logros que se pretenden establecer en el empleado. Esto es importante para el desarrollo de la empresa y del mismo empleado.

En un estudio realizado por Ross y Zander <sup>\*(173)</sup>, se comprobó que el grado de satisfacción de ciertas necesidades -afiliación, logro, autonomía y reconocimiento-, satisfechas en el lugar de trabajo de una persona tiene una relación directa con el hecho de que dicha persona continúe trabajando en la compañía; es decir, que el satisfacer estas necesidades disminuirá la rotación de personal. Los autores concluyeron que la satisfacción de las necesidades tiene valores tan importantes de desarrollar en el empleado para formar grupos de trabajo estables.

\* (173) Ross y Zander A., 1957; p.327



Figura 4.4.1. Lámina 1 del T.A.T. de Murray, 1961. Nota: Esta lámina es una copia; por tanto no puede ser utilizada para llevar a cabo pruebas.

#### 4.5 Aplicaciones prácticas del Modelo de las Expectativas

Una manera útil de pensar en el dinero como recompensa es aplicar el método del modelo de las expectativas. La teoría estipula que la valencia  $X$  (multiplicada por) la expectativa  $X$  (multiplicada por) los medios = motivación. Esto quiere decir que el dinero debe ser fuerte motivador, el empleado lo desea más (valencia), cree que su esfuerzo tendrá éxito (expectativa) y confía en que la recompensa económica llegará después de un mejor desempeño (medios).

La gerencia no tiene gran influencia en la valencia del dinero, ya que ésta es contingente a los valores personales del empleado y al ambiente macro-motivacional. Por ejemplo, si un empleado tiene un ingreso independiente, un pequeño aumento de sueldo puede tener poca valencia. La misma conclusión se aplica al empleado que disfruta de otros valores y solamente desea un ingreso para subsistir. De igual manera el valor que se le da al dinero en una sociedad acomodada tiende a declinar, ya que éste satisface más directamente las necesidades básicas que necesidades superiores. Sin embargo, dado que el dinero tiene significados sociales, los empleados pueden buscarlo por el valor social que representa, a pesar de que su valor económico tenga poca valencia. Esto significa que la mayoría de los empleados consideran al dinero como una recompensa.

Con respecto a los medios, muchos empleados no están convencidos de que el mayor desempeño los llevará a gozar de un sueldo más alto, puesto que ven a algunos que tienen un mínimo desempeño, sin embargo reciben casi los mismos aumentos que quienes tienen un alto desempeño. Con frecuencia también observan que los ascensos se basan más en la antigüedad que en el desempeño. Los medios constituyen una área donde la gerencia tiene oportunidad de ejercer una acción positiva, ya que puede cambiar sustancialmente la interrelación entre el aumento del desempeño y la recompensa <sup>\*(174)</sup>.

Davis y N. <sup>\*(175)</sup>, mencionan varios ejemplos de lo anterior.

\* (174) Vroom V., op. cit. p. 67

\* (175) Davis y N., op. cit. p.99

Marty Fulmer, de 31 años, trabaja como soldador de una fábrica. Fulmer tiene grandes deseos (alta valencia) de pertenecer al personal de oficina en lugar de estar como obrero. Fulmer reconoce que si hace un trabajo de calidad recibirá el reconocimiento de su supervisor (alta expectativa). Sin embargo, todos los trabajadores de oficinas de la fábrica requieren un grado universitario y Fulmer cuenta solamente con un diploma de preparatoria. En vista de éste obstáculo, se baja la estimación que Fulmer tiene de los medios para cristalizar sus deseos. El hecho de que sea un buen soldador no quiere decir que recibirá un ascenso a la posición que desea. A pesar de su vivo deseo por alcanzar algo, no ve un medio adecuado para lograrlo por tanto, no se siente motivado a desempeñar mejor su trabajo.

Este planteamiento no conduce a entender que este modelo de expectativas es aplicable siempre y cuando se analice el puesto al que se quiere motivar por este medio.

El modelo se empleo en dos empresas diferentes y una de ellas sólo tuvo éxito y la otra no; dadas las condiciones de cada una de ellas <sup>\*(176)</sup>. La primera empresa era una fábrica de acero con 138 trabajadores; los resultados fueron positivos aún cuando hubo varianzas en la aplicación del modelo. En la empresa donde los resultados fueron negativos se trabajó con 76 empleados de oficina en una compañía telefónica <sup>\*(177)</sup>.

En este modelo debemos tomar en cuenta que las recompensas económicas tienen un valor social y económico. De acuerdo con el modelo, el dinero será un motivador cuando los empleados lo deseen y estén convencidos de que un mayor esfuerzo y un mejor desempeño les dará más. Por ejemplo, el presidente de una nueva empresa de computadoras en Massachusetts estaba preocupado por la falta de cooperación que aumentaba conforme la empresa crecía. Comentaba: "los departamentos se han convertido en pequeños reinos. La gente se interesa más por su departamento, su crecimiento y problemas, que por la compañía" <sup>\*(178)</sup>. Con el fin de alentar una mayor colaboración, el presidente hizo una oferta a los empleados, poco usual y muy atractiva. Les dijo que si eran capaces de aumentar las ventas y las ganancias durante el año

\* (176) Kesselman G., Hagen y Wherry, 1974; p. 569

\* (177) Dachler y Mobley, 1973; p. 397

\* (178) Solomon S., 1979; p. 80

siguiente, les daría a todos una semana gratis de viaje a Londres o a Disney World. Los empleados cumplieron la meta, por que se cerró la fábrica y se obsequió a todos los empleados un viaje de una semana. Todos viajaron en grupo y cada uno recibió sueldo completo, la mayoría de los gastos de viaje, \$100 dólares para gastos en efectivo y los familiares o invitados podían acompañar a un empleado pagando el costo. A los empleados les gustó el premio así que al año siguiente el presidente ofreció un viaje a Roma si nuevamente se doblaban las ventas y las ganancias. Los empleados cumplieron otra vez la meta.

En general la participación de utilidades suele funcionar mejor en las organizaciones de rápido crecimiento y rentables, en donde existen oportunidades para recompensar ampliamente a los empleados. Es menos probable que resulten útiles en organizaciones estables que van declinando, con poco margen de ganancias y fuerte competencia.

Los incentivos son pagos de diferentes cantidades en proporción a cierta medida del desempeño, y tienden a aumentar las expectativas de los empleados de que la recompensa seguirá al desempeño. Dado que los empleados tienen diferentes tipos de pago en un sistema completo de recompensas económicas. En algunas organizaciones los programas de beneficios flexibles permiten a los empleados seleccionar combinaciones individuales de recompensas económicas.

Con respecto al modelo de el proceso de Atribuciones no se ha aplicado aún en empresas u organizaciones.

## CONCLUSIONES

La motivación en sí es una consideración de extrema importancia en el trabajo. Históricamente el trabajo ha sido considerado como proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener el universo y sus habitantes. Digamos que el trabajo y su papel en nuestras vidas es lo más importante.

El hombre no sólo trabaja para ganarse la vida. En un estudio realizado por Morse y Weiss S. <sup>\*(179)</sup>, se demostró que para la mayoría de los hombres tener un trabajo sirve a otras funciones además de ganarse la vida. De hecho aunque tuvieran suficiente dinero para mantenerse desearían trabajar. Trabajar les hace sentirse ligados a una gran sociedad, de tener algo que hacer, de tener un propósito en la vida. Para el hombre medio en una ocupación de clase media significa tener un propósito, ganar un sentimiento de logro, expresarse a sí mismo. Siente que el no trabajar lo dejaría insatisfecho y sin oportunidades de contribuir. Para el hombre típico de la clase trabajadora, el trabajo significa tener algo que hacer. Siente que el no trabajar le quitaría una salida a su actividad física.

Luego entonces, lo mejor es realizar nuestro trabajo con satisfacción y desempeño ya que no podemos prescindir de él. Pero para poder desempeñarlo con ahínco la satisfacción derivada del trabajo debe estar de acuerdo con los deseos de la persona, quién se debe considerar como la más importante de una organización.

Tomando en cuenta que, según lo evalúa el empleado, los cuatro aspectos del trabajo que son de mayor importancia para él son <sup>\*(180)</sup>: 1) La naturaleza general del trabajo -su reto y el uso que requiere de los propios talentos. 2) La libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensable en los esfuerzos que produce la realización del trabajo y de tomar decisiones respecto al mismo. 3) Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño

\* (179) Morse y Weiss, 1955; p. 197

\* (180) Fleishman, op. cit. p. 378

y recibir una variedad de asignaciones. 4) Reconocimiento de la realización del trabajo en una manera directa, sincera y oportuna.

Se cuenta una anécdota curiosa de la época en que se construía la catedral de Notre Dame en París <sup>\*(181)</sup>. Pasó un día el arzobispo revisando los trabajos que ocupaban a cientos y cientos de obreros. Observó el diferente humor que parecían manifestar los unos y los otros, según los diferentes capataces y supervisores.

En su recorrido le llamaron la atención particularmente tres individuos que ejecutaban un trabajo análogo, como quien dice un mismo trabajo, sólo que el primero se desempeñaba con visible desgano y fastidio, el segundo con seriedad pero con lentitud y cierta pesadez, el tercero en cambio, con entusiasmo y diligencia. El arzobispo volvió sobre sus pasos y preguntó al primero: "¿Qué estas haciendo?. Me pusieron a tallar esta piedra" fue la respuesta. Luego preguntó al segundo: "¿Qué estas haciendo?. Preparo una piedra para la columna de la entrada a la derecha". Finalmente formuló la misma pregunta al tercero: "¿Qué estas haciendo? -para recibir esta respuesta: "Estamos construyendo la catedral de París".

La anécdota pone en evidencia de cómo las motivaciones influyen en la calidad del trabajo y cómo el trabajo mismo puede ser el gran motivador o ser un antimotivante.

En base a estas consideraciones las organizaciones deben partir de un programa lo más completo posible que contenga algún modelo -los que sean necesarios, según las necesidades de la empresa y del trabajador- que implique la motivación hacia el trabajador para que desarrolle los puntos anteriores y mejorar las condiciones de satisfacción y desempeño en el trabajador. Así mismo, se reducirán los problemas más frecuentes en la empresa: como son, ausentismo, rotación, retardos y otros problemas que muy bien podrían reducirse con el apoyo de un programa de comportamiento organizacional, dado que éste encaja muy bien en la modificación de conductas específicas como referimos anteriormente.

\* (181) Serie Capacitación Integral; 1988; p. 5



Desafortunadamente, el hombre que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. Se admite que el 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápidamente que las ciencias que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio desastroso entre la tecnología y el humanismo.

México, por ejemplo, cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc.; y sin embargo, se encuentra entre los países subdesarrollados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas son las fallas humanas.

Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles.

Conforme se aprende más acerca del comportamiento humano en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más el uso de los modelos de apoyo.

La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización humana más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución de poder, así como un equilibrio de mayor interés en las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido en un asunto de autodisciplina que en algo que debe ser impuesto externamente. El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo.

Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún se puede esperar más avance. Se está construyendo una mejor calidad de vida en el trabajo. Se deberán descartar valores y prácticas de los modelos autocráticos o paternalistas y cambiar deliberadamente hacia los modelos de apoyo y los participativos. Aún cuando la práctica gerencial varíe ampliamente de empresa a empresa, podemos concluir que en lo último se ha duplicado lo bueno y disminuido a la mitad lo malo respecto de las relaciones humanas en el trabajo. Han empezado a caer piezas en su lugar para lograr sistemas eficaces de gerencia y organizaciones.

Una de las razones para tender a modelos que mejoren el comportamiento organizacional es la evolución que ha habido en la estructura de necesidades del empleado. Las económicas postindustriales han alcanzado una situación tal que las necesidades superiores constituyen los motivadores principales para muchos empleados.

La mente humana, se hace más creativa con la motivación positiva. Esta constituye una inigualable fuerza energizadora totalmente diferente a la energía física que se aplica a la máquina. Esta tiene una determinada capacidad más allá de la cual no puede pasar, no importa que tanta energía se le aplique. Puede producir un tanto solamente pero no más. Pero una persona puede producir ilimitadas cantidades mediante mejores ideas. No existe un determinado límite a lo que el ser humano puede lograr cuando está motivado a utilizar su potencial creador en nuevas y mejores ideas. El pensamiento clave es: trabajo más inteligente, no más intenso.

El cambio efectivo es bastante complejo y toma bastante tiempo llevarlo a cabo. Cualquier nueva práctica se refiere a sólo una parte de todo el sistema, por lo que con frecuencia fracasa en desarrollar todo el potencial de mejoramiento. Existen demasiadas variables no modificadas que restringen su éxito.

Lo que se necesita en el comportamiento organizacional es un enriquecimiento gradual de todo el sistema sociotécnico para adaptarlo mejor a la gente. Es una tarea larga, pero que implica un gran reto.

El comportamiento organizacional se aplica en una relación de contingencia. Esto es, no todas las organizaciones necesitan exactamente la misma cantidad de participación, de comunicación abierta, o de cualquier otra convicción que las haga ser más efectivas. Con respecto a la participación, algunas situaciones la permiten más que otras. Un sistema de comportamiento organizacional más eficiente tenderá a responder al ambiente total de la organización.

Debe entenderse que la teoría de contingencia y las metas que tratan de alcanzar las organizaciones humanas son dos conceptos que suelen estar unidos. Uno no invalida al otro. Tanto las organizaciones estables como las cambiantes, por ejemplo, necesitan un ambiente más humano para su gente

(por ejemplo mayor enriquecimiento en el empleo y consideración al personal) y en la siguiente generación ambas lo tendrán también. Sin embargo, aún entonces, los conceptos de contingencia establecen diferencias en la práctica entre dos tipos de organizaciones.

Con respecto al estilo de liderazgo, este debe cambiarse y adaptarse a las nuevas situaciones. Esta rapidez en los cambios ha dado un nuevo sentido a la capacidad de liderazgo. Un estudio realizado sobre organizaciones eficientes reveló como clave de la motivación en la actual fuerza de trabajo el sentido de preocuparse por los demás, la gerencia que escucha a sus empleados y los ejecutivos que se interesan tanto por la competencia como por la terrelación.

Por otra parte, una preocupación constante respecto al comportamiento organizacional es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular a la persona tanto como para ayudarla a desarrollar su potencia. Las personas que no tienen respeto por la dignidad básica del ser humano podrían aprender los conceptos del comportamiento organizacional y utilizarlos para sí mismos con fines egoístas. Podrían emplear lo que saben acerca de la motivación o de la comunicación para manipular a la gente y subestimar el bienestar humano.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada a las personas a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y las técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados tanto positivos como negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación del comportamiento organizacional. No obstante, debemos ser cautos y estar conscientes de que lo que sabemos acerca del ser humano no lo utilizaremos para manipularlo. Esto quiere decir que la autoridad en las organizaciones habrá de estar a cargo de personas de alta integridad ética y moral que no lo utilizaran equivocadamente. Sin un liderazgo ético el nuevo conocimiento sobre las personas se convierte en un instrumento peligroso para su uso equivocado.

Para diferenciar entre la motivación auténtica y la manipulación de las personas, debemos enfatizar en lo siguiente; básicamente las condiciones de su uso necesitan examinarse. Si las personas comprenden lo que está sucediendo y tiene bastante libertad para hacer sus propias elecciones, no están siendo manipuladas. Pero si se les dirige en forma encubierta y/o crecen

de libertad para hacer sus elecciones, entonces estan siendo manipuladas. Esto es cierto, independientemente de que el manipulador sea un científico social, un empleado o un gerente.

Conforme el público en general aprende más acerca del comportamiento organizacional, será más difícil manipularlo, aún cuando la posibilidad siempre está latente. Es por eso que la sociedad necesita líderes con ética, pero estos no podrán triunfar a menos que también tengan seguidores con ética.

-No es fácil aplicar el mejor modelo motivacional; pero la oportunidad existe. Debe producirse una mejor calidad de vida en la que exista una mayor armonía entre cada persona y entre toda la gente para las organizaciones del futuro.

Todos los seres humanos deseamos tener éxito en la vida, desarrollar toda la potencialidad que está en nosotros. De hecho los seres humanos en alguna forma deseamos ser mejores porque tenemos potencialidades que estamos seguros aún no las hemos desarrollado en su máxima expresión y están ahí dormidas esperando un estímulo para despertar y mostrar su grandeza.

Todos los seres humanos hemos recibido la misma opción para realizarnos, la gran diferencia la marcan aquellos pocos que se han decidido a emplearse a fondo a sí mismos para lograr lo que desean.

Un punto importante de mencionar es la actitud que tenemos hacia el trabajo. Nosotros los mexicanos no estamos preparados mentalmente para acudir al trabajo. En un encuentro empresarial México-Japón <sup>\*(182)</sup> se preguntaba a los japoneses cuál era la diferencia entre un trabajador mexicano y un japonés. Después de mucho deliberar contestaron que solamente encontraban una sola diferencia: "la actitud hacia el trabajo". Para algunos mexicanos trabajar es una dolorosa carga, en cambio para el trabajador japonés es un privilegio. Los orígenes de esta deformación hacia el trabajo es que tradicionalmente lo hemos considerado algo doloroso y pesado, cuando es un privilegio tener todos los días la oportunidad de hacer cosas útiles para sí mismo y para los demás.

\* (182) Revista "El ser Excelente"; Colegio de graduados en Alta dirección; 1985; p. 12

"En este país no somos católicos, sino más bien de Alá, en el sentido de que ala mejor nos va a ir bien, ala mejor nos aumentan el sueldo, ala mejor me saco la lotería, ala mejor este país mejora, etc<sup>\*(183)</sup>. Vivimos en la eterna espera de que las cosas mejoren y salgamos favorecidos.

De hecho, este tipo de pensamiento merece atención, ya que afecta la forma en que desempeñamos nuestro trabajo. Lo que debemos tener claro y entender es que la más grande manifestación de la naturaleza humana es la creatividad; renunciar a ella es renunciar a nuestra propia naturaleza, y es precisamente el trabajo diario la opción que tenemos para ser creativos.

El auténtico ser creativo es aquél que descubre problemas que por supuesto al momento de concebirlos no conoce las soluciones, pero trabaja apasionadamente para encontrarlas. Por ejemplo, el ser que concibió la idea de que el hombre podría volar por supuesto no conocía la solución, y en que gran catidad de problemas se metió para poder realizar su sueño.

Lo mismo sucede en la empresa por ejemplo, cuando se decide lanzar un nuevo producto, o desarrollar un nuevo sistema de trabajo, crear un nuevo puesto en la compañía, se está desafiando el orden establecido y seguramente habrá gente que se oponga a sus proyectos, pero gracias a estos cambios la empresa avanza. Los que van a la vanguardia en las organizaciones son aquéllos cuya consigna es descubrir, inventar; por supuesto la creatividad tiene opositores, pues son como una piedra lanzada cuesta arriba en contra de las costumbres y hay mucha gente a la que los cambios les causan miedo, pues alteran sus hábitos tradicionales.

Pero la oportunidad existe y tenemos todo en nuestras manos para poder superarnos y enfocar nuestro trabajo, no como una carga, sino como un deseo de superación; si lo consideramos de esta manera lograremos mucho.

\* (183) *Ibidem*; p. 16

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Villas, A., PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, Madrid, Ed. Martínez Roca, 1972.
- Amaya Torres, Martínez Ponce, TRABAJO INEDITO PARA EL SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA. Facultad de Comercio y Admón. 1971.
- Argyris C., PERSONALIDAD Y ORGANIZACION. México, Ed. Trillas, 1980.
- Arias Galicia, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANDS. México, Ed. Trillas, 1986.
- Ballesteros N., 1980. Ver Pérez U. ESTUDIO DE MOTIVACION Y ACTITUDES. s.a.
- Bartunek, M. J., "WHY DID YOU THAT? ATTRIBUTION THEORY IN ORGANIZATIONS. Business Horizons, September-October, 1981, pp. 66-
- Bishop, Maxine H., SUPERVISION DINAMICA. México, Ed. Técnica, S.A., 1977.
- Blum M. y Naylor, J. PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. Trillas, 1983.
- Cornejo y Rosado M. A., EL SER EXCELENTE, Colegio de Graduados en Alta Dirección, A. C.; Revista Mensual, México, No.3, 1985.
- Curtis Jack H., PSICOLOGIA SOCIAL, Barcelona, Ed. Martínez Roca, 1971 477pp.
- Chiavenato Idalberto, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION México, Ed. McGraw Hill, 1982, 584pp.
- Dachler y Mobley., CONSTRUCT VALIDATION OF AN INSTRUMENTALITY EXPECTANCY-TASK-GOAL. MODEL OF MOTIVATION; SOME THEORETICAL BOUNDARY CONDITIONS. Journal of Applied Psych, december 1973.
- Davis Keith; Newstrom John W., EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO; COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México, Ed. McGraw Hill, 1990.
- Díaz-Guerrero, CONFERENCIA DICTADA EN EL INSTITUTO DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS, A.C. (IMAN), 16 de abril de 1959.
- Díaz-Guerrero, ENSAYOS DE PSICOLOGIA DINAMICA Y CIENTIFICA. En: Filosofía y Letras, Vol. xxv, núms.49-50 México 1953, 150pp.
- Douglas Cedarblom, THE PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEW: A REVIEW IMPLICATIONS AN SUGGESTIONS. Academy of Management Review, april 1982, p. 219-227.

- Dunnette D., Marvin; Kirchner K. Wayne, PSICOLOGIA INDUSTRIAL. México, Ed. Trillas, 1972, 279 pp.
- Ed Pedalino y Gamboa V., BEHAVIOR MODIFICATION AND ABSENTEEISM: INTERVENTION IN INDUSTRIAL SEETING. Journal of Applied Psychology, August 1978, p. 518-521.
- Fleishman Ewin A. y Alan R. Bass, ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL. Ed. Trillas, 1978, 717 pp.
- Fritz Heider, THE PSYCHOLOGY OF INTERPERSONAL RELATIONS. New York, John Wiley & Sons, 1958. En: Kelley H. THE PROCESSES OF CAUSAL ATTRIBUTION. American Psychologist, 1973 p.107-128.
- Gilmer, Haller B. Von, TRATADO DE PSICOLOGIA EMPRESARIAL TOMO 1: PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. Barcelona, Ed. Martínez Roca, 1976.
- Green G. B., ADDENDUM TO AN EMPIRICAL TEST OF THE TWO FACTOR THEORY. Journal Appl. Psychol. 50: 1966, p.551-555.
- Haire M., Ghiselli E. y Porter L. W., MANAGERIAL THINKING AN INTERNATIONAL STUDY. New York: Wiley, 1966.
- Hamner Clay y Ellen P. Hamner, BEHAVIOR MODIFICATION ON THE BOTTON LINE. Organizational Dynamic, Primavera 1976, p.3-21.
- Herzberg F.; Mausner B. y Shyderman B., THE MOTIVATION TO WORK. New York: Wiley, 1959.
- Hugh J. Arnold, A TEST OF THE VALIOITY OF THE MULTIPLICATIVE HYPOTHESIS OF EXPECTANCY-VALENCE THEORIES OF WORK MOTIVATION. Academy of Managements Journal, March 1981, pp. 128-141.
- Ian C. Ross y Alvin Zander, SATISFACTIONS NEED AND EMPLOYEE TURNOVER. Personal Psychology, Vol. 10, 1957 pp. 327-338.
- J. A. C. Brown, LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA. México, F.C.E., 1958.
- Jong S. Jun y Storm U., LAS ORGANIZACIONES DEL MAMANA. DESAFIOS Y ESTRATEGIAS. México, Ed. Trillas, 1980.
- Judson Brown S., THE MOTIVATION OF BEHAVIOR. New York: McGraw Hill, 1961.
- Kast Fremont E. y Rosenzweg, ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. México, Ed. McGraw Hill, 1982.

- Kesselman; Hagen y Wherry, A FACTOR ANALYTIC TEST OF THE PORTER LAWLER EXPECTANCY MODEL OF WORK MOTIVATION. *Personnel Psychology*, Winter 1974, pp.569-579.
- Kolb Rubin y McIntyre, PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES; PROBLEMAS CONTEMPORANEOS. México, Ed. Prentice Hall Hispano-Americana S. A., 1988.
- Komaki, Collins y Penn P., THE ROLE OF PERFORMANCE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES IN WORK MOTIVATION. *Journal of Applied Psychology*, June 1982, pp. 334-340.
- Kurt.Lewin (1990-1947); En Curtis Jack, op. cit.
- Lawler E. III y Lyman Porter, ANTECEDENT ATTITUDES OF EFFECTIVE MANAGERIAL PERFORMANCE, *Organizational behavior and Human Performance*, Vol. 2, 1967, pp. 122-142.
- Lawler E. III, JOB DESIGN AND EMPLOYEE MOTIVATION. *Personnel Psychology*, vol. 22, 1969, pp. 426-435.
- Lawrence R. Walker y Kenneth W. Thomas, BEYOND EXPECTANCY THEORY: AN INTEGRATIVE MOTIVATIONAL MODEL FROM HEALTH CARE. *Academy of Management Review*, april 1982, pp.187-194.
- Leavitt, H. J., MANAGERIAL PSYCHOLOGY. Chicago, University of Chicago Press, 1974.
- Likert, R., NEW PATTERNS OF MANAGEMENT, New York: McGraw Hill, 1968; Ver Arias Galicia.
- Luthans Fred y Robert Kreitner, MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. México, Ed. Trillas, 1980.
- Maslow A. H., A THEORY OF HUMAN MOTIVATION. *Psychological Review*, Julio 1943, p. 370-386.
- Maslow, A. H., MOTIVATION AND PERSONALITY. New York, Harpers and Brothers, 1954; En Curtis Jack op. cit.
- Mayo Elton, THE SOCIAL PROBLEMS OF AN INDUSTRIAL CIVILIZATION, Boston; Harvard Business School, 1945.
- McClelland, David C., THE ACHIEVING SOCIETY, New York: D. Van Nostrand Company, 1961.



- McGregor Douglas M., EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. Adventures in Thought and Action, Massachusetts Institute of Technology, 1957, pp. 23-30.
- McQualg, Jack H., COMO MOTIVAR A LA GENTE: PROBLEMAS Y PROCEDIMIENTOS. México, Ed. Diana, 1985, 143 pp.
- Michelsen Terry y Otarola B., RELACIONES INDUSTRIALES EN MEXICO. Monterrey: Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales, 1970.
- Murray Harry A. TEST DE APERCEPCION TEMATICA. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1981, 112 pp.
- Nancy C. Morse y Robert Weiss, THE FUNCTION AND MEANING OF WORK AND THE JOB. American Sociological Review, Vol. 20, 1955, pp.191
- O'Brien Richard, Dickinson y Rosow, INDUSTRIAL BEHAVIOR MODIFICATION. New York, Ed. Pergamon Press, 1982.
- Opsahl R. y Marvin L. Ounette, THE ROLE OF FINANCIAL COMPENSATION IN INDUSTRIAL MOTIVATION. Psychological Bulletin, vol. 66, 1966, pp. 94-118.
- Owen Robert, THE LIFE OF ORBERT OWEN. New York, Alfred A. Knopf, Inc., 1920 pp.111-112.
- Pérez Uribe, ESTUDIOS DE MOTIVACION Y ACTITUDES. Trabajo presentado en el Congreso Conmemorativo del XXX Aniversario del I.M.S.S. 14 de enero de 1974.
- Porter, L. W., A STUDY OF PERCEIVED NEED SATISFACTIONS BOTTOM AND MIDDLE MANAGEMENT JOBS. J. Appl. Psychology., 1981,45, 1-10.
- Porter W., Lawler y Hackman R., BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS. New York: McGraw Hill Book Company, 1975.
- Ramírez S., EL MEXICANO, PSICOLOGIA DE SUS MOTIVACIONES. México, Ed. Pax-Méx. Asociación Psicoanalítica Mexicana A. C. 1961, 83pp.
- Rodriguez Aroldo, Ph. D., PSICOLOGIA SOCIAL. México, Ed. Trillas, 1979, 508 pp.
- Rosen R. A., y Rosen, H. A., SUGGESTED MODIFICATION IN JOB SATISFACTION SURVEYS. Personnel Psychologist, 1955, 8, p.303-314.
- Russel Arnulf, PSICOLOGIA DEL TRABAJO. España, Ed. Morata, 1978.

- Sachs, PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS. Citadas en Curso de Psicometría impartido por Asesores en Psicología Empresarial, 1980.
- Schein Edgar H., PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. México, Ed. Prentice Hall, 1982.
- Schwab, D. P. y Cummings, L., THEORIES OF PERFORMANCE AND SATISFACTION: A Review Industrial Relations, 1970, 9, pp.408-430.
- Series Capacitación Integral, MOTIVACION AL TRABAJO. México, Ed. El Manual Moderno S. A., 1986.
- Siegel L. e Irving V., PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. México, Ed. CECSA, 1965.
- Siliceo A., CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. México, Ed. Limusa, 1990 152 pp.
- Smirnov A., Leontiev S.L., y Rubinstein, ENCICLOPEDIA DE PSICOLOGIA. México, Ed. Grijalbo, 1960, 565 pp.
- Smith, 1947; Duffy, 1962; Scott, 1966; En Gilmer Hallen Von, op. cit.
- Smith Frank J., Kenneth; Scott, y Charles Hulin, TRENDS IN JOB RELATED ATTITUDES OF MANAGERIAL AN PROFESSIONAL EMPLOYEES, Academy of Management Journal, September, 1977, pp.454-460.
- Smith Henry C. y Wakeley John, PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. México, Ed. McGraw Hill, 1903.
- Smith y Porter, WHAT DO EXECUTIVES REALLY THINK ABOUT THEIR ORGANIZATIONS? Organizational Dynamics, Autumn 1977, pp.66-60.
- Snyder Robert y Williams Ronald, SELF THEORY: AN INTEGRATIVE THEORY OF WORK MOTIVATION. Journal of Occupational Psychology, 1962, 55, 257-267.
- Solomon Stephen, HOW A WHOLE COMPANY EARNED ITSELF A ROMAN HOLIDAY, Fortune, Jan. 15, 1979, pp. 80-83.
- Stanton S., Erwin, SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUD Y SELECCION DE PERSONAL. México, Ed. Noriega Editores, Ed. Limusa, 1969, 199pp.
- Steere R. M. y R. T. Monday, EMPLOYEE TURNOVER AND POST-DECISION ACCOMMODATION PROCESSES. Research in Organizational Behavior, vol. 3, Greenwich, 1981.
- Strong, E. K. VOCATIONAL INTEREST OF MEN AND WOMEN. Stanford, Calif., 1943.

- Super Donald, E., PSICOLOGIA OCUPACIONAL. México, Ed. Continental, 1973.
- Taylor W. Frederick, THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC & BROTHERS, 1911. Management in New York: Harper Academy of Management, January 1982, pp. 14-24.
- Tedd A. Stephens and Wayne A., AN APPLICATION OF OPERANT CONDITIONING TO ABSENTEEISM IN A HOSPITAL SETTING. Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 518-521.
- Terence R. Mitchel, ATTRIBUTIONS AND ACTIONS: A NOTE OF CAUTION. Journal of Management, 1982, pp. 65-74.
- Terry George R., ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS: EL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA INFORMACION. México, Ed. Continental, 1980.
- Thompson Richard, F., INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA FISIOLOGICA. México, Ed. Haria, 1975.
- Vroom Victor H., y Deci Edward L., MOTIVACION Y ALTA DIRECCION. México, Ed. Trillas, 1979, 366 pp.
- Wainer y Rubin, MOTIVACION DEL EMPRESARIO-GERENTE EN LA INVESTIGACION Y DESARROLLO: DETERMINANTES DEL EXITO DE LA COMPANIA, 1969. En: Vroom V. op. cit.
- Manous y Lawler, MEASUREMENT AND MEANING OF JOB SATISFACTION. Journal of Applied Psychology, 1972.
- Weber, M., THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION, Free Press, 1947.
- Willard A. Kerr, 1954; En Gilmer Von H. op. cit.