



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"IZTACALA"

105
29.

COMPARACION ENTRE MODELOS DE MOTIVACION
EN AMBIENTES LABORALES:
EL BIFACTORIAL DE HERZBERG Y EL DE MODIFICACION DE
CONDUCTA ORGANIZACIONAL DESCRITO POR LUTHANS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

SONIA BEATRIZ SORIANO HURTADO



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

	Pag.
INTRODUCCION	5
CAPITULO I EL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA	11
1 ANTECEDENTES	11
2 ALCANCES DEL TRABAJO DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.....	13
CAPITULO II MOTIVACION	22
1 INTERRELACION PSICOLOGICA ORGANIZACION EMPLEADO ..	22
2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA	26
3 MODELOS DE MOTIVACION	32
3.1 TEORIAS DE CONTENIDO Y TEORIAS DE PROCESOS	33
3.2 MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL	49
CAPITULO III COMPARACION DE DOS MODELOS: EL BIFACTORIAL DE HERZBERG Y EL DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL DESCRITO POR LUTHANS	56
1 DEFINICION DE MODELO	56
2 ANALISIS DE CONCEPTOS BASICOS	59
2.1 MODELO BIFACTORIAL	60
2.2 MODELO DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL (M.C.O.)	64
3 ANALISIS DE METODOLOGIA	68
3.1 MODELO BIFACTORIAL	69
3.2 MODELO M. C. O.	79
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFIA	96

INTRODUCCION

Las organizaciones laborales son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Como sistema social, estas organizaciones combinan ciencia y personas.

El aspecto tecnológico es bastante problemático -difícil de comprender- por sí solo, pero cuando se le agregan las personas, se observa un complejo sistema social, en donde el comportamiento humano resulta impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas.

Así, la mayoría del comportamiento humano es motivado por alguna necesidad. A menudo vemos que las personas que llegan a trabajar en una organización llevan consigo ciertas necesidades que esperan se les satisfagan; ante esto, la organización trata de ofrecer un ambiente donde los individuos se sientan motivados de tal manera que se satisfagan sus necesidades tanto del individuo como de la empresa.

De esta forma, el problema que tienen las organizaciones laborales consiste en identificar y activar los motivos del empleado para determinar su conducta en el trabajo. Problema ya que la motivación de los empleados es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la psicología organizacional. A este respecto, Dunnette (1972) comenta, "la motivación es importante en la industria porque abarca fases de acción de la conducta; la misteriosa cualidad que empuja al hombre a emprender la acción para ejecutar una tarea es lo que

estudiamos cuando dirigimos nuestra atención a los problemas de la motivación humana en la industria" (p 62). Al respecto, es necesario contemplar y resaltar la función del psicólogo dentro de esta problemática, ya que es éste quien puede darnos posibles alternativas de solución a este respecto. puesto que cuenta con las habilidades y aptitudes para ello.

En este estudio no pretendemos dar formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni una solución ideal para esta problemática en la organización laboral.

Intentamos incrementar la comprensión ya existente sobre la motivación de los individuos en la organización laboral, para elevar la satisfacción de necesidades de ambas partes, el empleado y la organización.

En este trabajo nos enfocamos a hacer una comparación de dos modelos de motivación en ambientes laborales: el modelo bifactorial (higiene-motivación) de Herzberg y el modelo denominado modificación de la conducta organizacional, descrito por Luthans y Kreitner.

Por lo que se refiere a la estructura de este estudio, en el Capítulo I desarrollamos el tema de el Psicólogo en la Industria a través de la revisión de los antecedentes y alcances del trabajo del psicólogo en la organización laboral. Esto es, cómo se fué introduciendo el trabajo del psicólogo en el Area industrial.

Ya en el Capítulo 2 nos enfocamos hacia la cuestión de la motivación en la organización laboral. Hablando primero, de la importancia de la interrelación psicológica que se presenta entre la organización y el empleado; para continuar con los antecedentes del estudio de la motivación en la industria. Y entramos de lleno a revisar lo que son los modelos de motivación que han surgido para intentar dar una alternativa a este fenómeno. Comenzando a hablar sobre las teorías de contenido y las teorías de procesos, encontrando en éstas, las propuestas por Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, Porter y Lawler y otros más. Para terminar este apartado con el planteamiento hecho por Luthans y Kreitner basado en la modificación de conducta organizacional (M. C. O.).

El capítulo 3 y último, se refiere a la comparación de dos modelos: el bifactorial de Herzberg y el de modificación de conducta organizacional descrito por Luthans y Kreitner. Ya que éstos tienen diferentes formas de abordar la motivación. Iniciamos con la definición de lo que es un modelo para comenzar a realizar un análisis de cada una de estas posturas; también analizamos los conceptos básicos y la metodología que maneja cada modelo, considerando estos aspectos como los más idóneos para la realización del objetivo de este estudio.

Terminamos asumiendo que cualquier esfuerzo por sintetizar todas las orientaciones y hallar respuestas fáciles a el problema de la motivación de los empleados resulta inapropiado.

Se puede elegir un modelo que resulte adecuado de acuerdo a las condiciones de los empleados y de la organización laboral.

CAPITULO 1

EL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

CAPITULO 1

EL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

1. ANTECEDENTES

A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, sus colegas americanos se mostraron inclinados a concentrarse más que nada en los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fué la característica de la mayor parte de la labor del psicólogo en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. El uso de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran medida a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.

Años después de terminada la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como también proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás.

La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial. Se lograron grandes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal.

El periodo de la posguerra fué testigo de un desarrollo continuo de la psicología industrial en todos los campos antes mencionados selección y clasificación del personal, evaluación

del desempeño, entrenamiento, dirección y psicología de las organizaciones.

La psicología industrial centra sus primeros esfuerzos en las personas, libros y organizaciones. Gran parte de los estudios están respaldados por subvenciones de fundaciones y contratos estatales, a los que hay que sumar las investigaciones llevadas a cabo dentro de las mismas organizaciones.

Walter Dill Scott fue iniciador de la psicología industrial en América, demostrando cómo ésta podía aplicarse a la publicidad y las ventas. Él fué el primer hombre que llevo el título de profesor de psicología aplicada, fue elevado a este rango por Walter VanDyke Bingham quien instauró la primera escuela superior de psicología industrial en 1915 en el Carnegie Institute of Technology.

Las organizaciones dedicadas a la asesoría han tenido siempre una importante función en el desarrollo de la psicología industrial. La primera de las empresas que utilizó la psicología con fines de ganancia fue la Scott Compay, fundada en 1919; la Psychological Corporation, creada en 1921 por Cattell y un grupo de psicólogos americanos, fue la segunda firma de asesoría psicológica y sigue funcionando en nuestros días. En 1946, en Inglaterra el Tavistock Institute empezó a sobresalir como importante firma asesora prestando servicios a diferentes industrias locales y compañías internacionales como la Unilever Ltd.

Actualmente, la psicología tiene carácter internacional en cuanto a sus objetivos y esta alcanzando rango intercultural en la planificación de no pocos estudios e investigaciones. Hoy día, existen una serie de organizaciones profesionales de psicólogos como por ejemplo, la International Association of Applied Psychology. Gilmer (1972); Siegel y Lane (1974); Chruden y Sherman (1971); Chavez (1985); Korman (1978), y Clay (1977).

Finalizando, podemos decir que la función de la psicología como disciplina científica dirigida al estudio de la conducta - en este caso laboral - ha tenido una gran demanda de trabajo en la aplicación e investigación de técnicas que le lleven a mejorar: la ejecución del trabajo, la adquisición de destreza y habilidades, de motivaciones, de capacidades y desarrollo tanto individuales como de grupos, de efectos de incentivos, de situaciones ambientales, etc. Dunnette y Kirchner (1972).

2. ALCANCES DEL TRABAJO DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.

A medida que se acepta cada día más la contribución de los psicólogos en la industria, se les consulta con más frecuencia sobre lo concerniente a todos los aspectos de la empresa industrial; inicialmente, el campo se restringió al estudio de la conducta de los empleados, actualmente se ha ampliado hasta comprender estudios de comportamiento de gerentes y consumidores. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro de un marco laboral limitado, hoy día el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las

estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes (Gilme, op. cit.).

Como vemos, la psicología en el área laboral ha tenido importantes cambios que denotan crecimiento en teoría e investigación de dificultades que van desde la motivación, moral y productividad de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con la organización y el manejo de problemas interorganizacionales.

Para Gilmer (Supra cit.) la función del psicólogo en la organización laboral, depende, en cada caso concreto, de las proporciones de ésta, de su actividad específica y de su actitud para con la psicología por parte de la gerencia.

En un momento dado, el psicólogo puede estar tratando con el jefe de enseñanza laboral de la empresa, detalles de la psicología del aprendizaje y, en otro momento, intervenir en una conferencia acerca de una encuesta a realizar en una planta industrial situada lejos del núcleo urbano, para averiguar el estado de ánimo del personal. El psicólogo colabora en el perfeccionamiento de programas de seguridad en el trabajo y estudia con los ingenieros los aspectos humanos que presenta el diseño de la maquinaria; coordina los distintos programas que se ocupan de la salud tanto física como psíquica del trabajador y ayuda a la gerencia en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo laboral. Puede elaborar, un plan de adiestramiento en las tareas ejecutivas para un universitario recién contratado,

hasta estar analizando y discutiendo los problemas de la responsabilidad de los empleados (Ibid).

Por su parte, Siegel y Lane (1974) plantean que los problemas que los psicólogos industriales se ven llamados a resolver son muy extensos, clasificándolos de la siguiente manera:

a) Psicología del personal. Esta parte esta dedicada a los que buscan empleo y a los empleados nuevos. Frecuentemente, la compañías tienen que enfrentarse al problema de seleccionar, entre un grupo de solicitantes, a los que llenen mejor ciertos requisitos. Este problema exige que el psicólogo esté familiarizado con los instrumentos y técnicas de la selección y colocación del personal, como son las pruebas psicológicas, inventarios, entrevistas, modelos de solicitudes y cartas de recomendación. Ahora, cuando una compañía se ve obligada a contratar personal inexperto, tiene necesariamente que recurrir a un programa de adiestramiento; los psicólogos pueden presentar una gran ayuda en la dirección de tales programas.

b) Psicología de los Factores Humanos. El medio ambiente físico en que se trabaja presenta cierto número de problemas relacionados con factores como una mejor ventilación, iluminación y ubicación de las máquinas. Los psicólogos han hecho aportaciones valiosas al diseño de máquinas y a la estructura de los sistemas máquina-hombre.

c) Psicología de las relaciones humanas. Se atiende a factores interpersonales tales como estilo de dirección como a

grupos de trabajo informales y normas de grupo. La selección y capacitación del personal administrativo son considerados como problemas críticos en la mayoría de las empresas. Se acude a los psicólogos industriales para que realicen programas de evaluación y desarrollo para la administración media y superior.

d) Psicología organizacional. En esta parte se acude a los psicólogos para que investiguen el origen del descontento en un determinado ambiente laboral y en ocasiones se les consulta para evaluar el cambio organizacional planeado y el efecto que produce la investigación.

Vemos entonces como, en contra de la opinión más generalizada, la actividad del psicólogo en la industria no se limita a la mera distribución de test. Es cierto que los ha forjado y luego los ha examinado para comprobar si los resultados prácticos respondían debidamente a las predicciones basadas en ellos, pero, en general, el psicólogo industrial ha dejado el programa de test a otras personas.

Ahora asesora al departamento de relaciones industriales en las negociaciones de contrato que la empresa sostiene con el sindicato, o prepara un estudio sobre las costumbres del ama de casa de una barriada cuando va a comprar al mercado más próximo (Gilmer, Ibid.)

Schein (1972) hace una jerarquización de los problemas psicológicos que surgen dentro de las organizaciones, diciendo que el problema que ocupa el primer plano, y que es "quizá el más

importante en cualquier organización" (p.25) consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, para que cumplan su papel con la máxima eficacia.

Un segundo problema, aunque su importancia sea similar a la del primero, es la motivación de las personas hacia una ejecución eficiente de su trabajo. "Se ha intentado resolver este problema investigando y catalogando las motivaciones y necesidades de los trabajadores, y vinculándolos a los incentivos y a las recompensas ofrecidas por la organización" (p.26).

Otro de los problemas se refiere a la integración de las diferentes partes de la empresa, para asegurar un mejor rendimiento. El tener una buena integración implica una serie de procesos psicológicos que aumentan la comunicación y el entendimiento mutuo de los subgrupos dentro de la organización, permitiéndoles cumplir con su trabajo de manera eficaz.

Un último problema sería el cómo crear en el personal cierta flexibilidad y adaptabilidad que puede ser que necesite la organización para vivir en un medio ambiente cambiante. "Si la organización desea adaptarse, tendrá que resolver uno de los problemas psicológicos más importantes que es el de alentar la diversidad de aptitudes y el enriquecimiento psicológico de sus empleados" (p.27).

McCullom (1959) manifestó que las actividades podrían agruparse de la siguiente manera: 1) Selección de personal- selección y evaluación de empleados y ejecutivos e

investigaciones sobre criterios; 2) Desarrollo del personal evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados; 3) Ingeniería humana diseño de equipos y productos; 4) Estudio de la productividad actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general del trabajo; 5) administración entre actividades referentes a las habilidades administrativas; 6) Otras, accidentes y seguridad, relaciones laborales e higiene industrial (citado en Milton y Blum, 1985).

Por otro lado, Rodríguez (1978) menciona que la psicología industrial cubre casi todas las necesidades organizacionales como las siguientes:

- a) La reeducación de nuestras actitudes individualistas, destructivas o no productivas.
- b) El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
- c) La motivación para el trabajo y para la colaboración.
- d) La selección del personal.
- e) Los métodos de capacitación arraigados en la psicología del aprendizaje.
- f) La integración de equipos de trabajo.
- g) El manejo de los conflictos.
- h) La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- i) Las necesidades humanas y sus satisfactores.
- j) La creatividad.
- k) La resistencia al cambio y

1) El bienestar humano, que al final de cuentas, es la meta última de toda organización.

Estos aspectos dan una nueva dirección al trabajo tradicional del psicólogo y le permiten abarcar nuevos campos de acción. No limitándose sólo al proceso de reclutamiento y selección de personal. Ahora su labor es amplia y se ve enriquecida por otros elementos básicos del sistema organizacional como por ejemplo: la motivación, las redes de comunicación, las técnicas para la solución de problemas, los cambios organizacionales y hasta el diseño mismo de la infraestructura organizacional, en colaboración con otros profesionales formando un equipo interdisciplinario (Vargas, 1978. En Zuñiga, 1991).

No obstante, se agrega que todavía existen organizaciones en donde la labor del psicólogo se encuentra "encasillada". Al respecto se cita a Morales (1972), quien realizó una encuesta en Bogotá Colombia en trece organizaciones del sector público y privado, donde encontró que en la mayoría de ellas, los psicólogos se dedican a la selección de personal; colaborando en dos de las organizaciones en el diagnóstico de la organización y realización de laboratorios vivenciales y seminarios intensivos.

Aquí en México se presentan situaciones similares, pues en una encuesta hecha por Flores (1990) se encontró que la mayoría de los psicólogos se dedican a brindar apoyo a las áreas de reclutamiento, selección y capacitación y desarrollo de personal,

así como en otras actividades de administración de personal, o en puestos llamados de recursos humanos.

Sólo pocos participan en los procesos básicos de la organización como son: investigación en psicología de factores humanos, seguridad e higiene industrial, investigación de mercados. Sólo unos cuantos planean, diseñan, modifican o regulan los procesos de trabajo, los medios y contenidos de comunicación y, en general, la infraestructura cultural dentro de la cual ocurre el comportamiento de los empleados.

Sin embargo, en estas circunstancias, el papel de la psicología en el medio laboral demuestra un aumento que se presenta poco a poco, con intervenciones que lo llevan a formar nuevas estructuras de crecimiento en su ejercicio profesional para su propia disciplina, para la organización en donde se desenvuelven y para el contexto social en general (Zuñiga, 1991).

En conclusión: El trabajo que el psicólogo desempeña en el área laboral en México ha ido evolucionando, abarcando factores que puede desarrollar -aunque no sea en su totalidad- para tener un avance económico y social en cooperación con otros profesionistas.

CAPITULO 2

MOTIVACION

CAPITULO II

MOTIVACION

1. INTERRELACION PSICOLOGICA ORGANIZACION-EMPLEADO.

"En la vida de cualquier organización, el factor indispensable para la consecución de sus objetivos es el hombre; el elemento humano transforma los recursos materiales, financieros y técnicos en bienes y servicios, por tal motivo no se puede concebir una organización sin que tenga como principio y fin los recursos humanos" (García, 1986, p.3. En Zuñiga, 1991).

Es importante entender que la función humana ha ido adquiriendo nuevas direcciones dentro de la organización, permitiendo el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente beneficiosas.

Así, el individuo y la organización, la manera como se elabora en ella, están estrechamente relacionados; en esta relación se juegan diversos aspectos, a los que llamaremos contrastes psicológicos, que pueden ser las expectativas, los ideales que tiene el empleado para con la empresa y la empresa con el empleado. Pero existen cambios en ambas partes que repercuten en esta relación, como menciona Gilmer (1972) "Las organizaciones experimentan cambios continuos y rápidos. De una parte, se ven influenciadas por los aspectos físicos de la tecnología; de otra, por el nuevo enfoque de los problemas humanos a cargo de especialistas en el comportamiento humano" (p.18).

De esta forma, el estudio del comportamiento del individuo en la organización se ha llevado a cabo con más interés con el paso del tiempo, interés tanto para la organización como para el sujeto mismo como ser humano dentro de ésta.

Ciertamente, todos pertenecemos no ha una organización, sino a varias; llegamos a éstas con un repertorio de conocimientos, hábitos, experiencias, propósitos y expectativas; tanto de uno hacia la organización como de ésta hacia uno. Esta serie de elementos influyen en la organización; pero con una diferencia notable ya que, el peso de lo individual es débil, en comparación con el peso y volumen de toda una organización. A su vez, las organizaciones contribuyen con un gran número de elementos que forman a las personas en menor o mayor grado a través del tiempo (Rodríguez, 1978).

La interacción (comunicación) entre la organización y el individuo se inicia al nivel de las necesidades humanas. De alguna manera el individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ésta realice sus metas.

Refiriéndose a las organizaciones de trabajo, empresas cooperativas, etc. hay que notar que en un plano ideal están llamadas a satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia, de fuerza, de estima, de creatividad, de autodesarrollo, entre otras. Sólo cuando así sea, el empleado se verá motivado a comprometerse en las metas y objetivos de la organización (Ibid, 1978).

Hablar de una interacción psicológica supone que la persona tiene un cierto muestrario de esperanzas acerca de la organización, pero por su parte la organización tiene también sus esperanzas respecto a la persona. Estas expectativas no sólo se refieren a la tarea que va a ser realizada por algunos honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios, obligaciones, entre el trabajador y la organización. Al respecto, Schein (1972) expone un comentario "Estas expectativas no se hallan en forma de contrato formal firmado por la empresa y por el trabajador, pero, sin embargo, operan con una fuerza poderosísima en cuanto determinantes de la conducta" (p. 15).

Si la organización no logra cubrir las esperanzas de los empleados y al mismo tiempo, no puede forzarlos a permanecer como un miembro, es muy probable que se marchen. Por eso se entiende mejor el problema de la motivación dentro de la organización, si pensamos como dice Schein en una especie de "chalanceo complejo" que es el negociar, hacer un tratado entre la organización y sus empleados. Esto implica la decisión acerca de si una persona debe entrar en la organización, sino, de cuál va a ser el nivel con que se va a trabajar y qué cualidades creadoras se van a desarrollar; a esto hay que añadir los sentimientos de lealtad y devoción, las expectativas de que el empleado va a ser protegido y va a encontrar la forma de identificarse a través del rol que se tiene dentro de la empresa y otras decisiones más, sentimientos y esperanzas.

Esta visto que "la organización representa la mayor parte de ambiente del cual los estímulos que emite afectan a la mayoría de las personas" (Terry, 1978). Esto es, las influencias afectan al individuo que, a su vez, responde a estas influencias. De esta manera, su comportamiento está condicionado por la organización de que forma parte. Del mismo modo afecta a la organización.

Existe interacción entre el individuo y la organización, éste queda infiltrado en ella y las características de ésta quedan infiltradas en él. El individuo puede ser estimulado por la organización para lograr lo que no creía posible o, por el contrario, restringido por los estímulos de su organización para ejecutar sólo lo que de él se requiere. Por su parte, la organización demanda que los empleados tengan responsabilidades, que tomen decisiones y que realicen el trabajo. Pero, debe de tomar en cuenta que se trata de seres humanos los cuales tienen distintas personalidades, intereses, ambiciones y aptitudes que deben ser satisfechos mediante el empleo de una buena coordinación (Ibid, 1978).

Terry agrega también, como punto importante, que el comportamiento humano dentro de la organización cambia; los empleados no son entidades inertes, cambian sus esperanzas, ambiciones, metas y deseos con el tiempo y con el cambio en su ambiente.

Fundamentalmente, la relación en el empleo es bilateral, la organización tiene responsabilidades para con el empleado, pero

del mismo modo, éste tiene responsabilidades para con la organización. "El empleo es una transacción mutua" nos dicen Davis y Newstrom (1989, p. 415); cada empleado hace ciertas inversiones en la organización y espera obtener recompensas fructíferas. Considerando fructífera una relación, cuando por ambas partes los beneficios (salud o producción) son mayores que los costos (insumos o entradas), medidos de acuerdo con un sistema completo de valores.

De esta revisión podemos inferir la importancia que tiene esta relación psicológica que se presenta entre el empleado y la organización. Ya que es a través de ésta como se pueden entender diversos factores que intervienen en el ambiente laboral. En este caso en particular, la motivación; por esas ideas, expectativas que existen en el empleado tanto como en la organización, se presenta este factor, que impulsa a que se realicen las labores en la empresa.

2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

"La motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas todas con la naturaleza y circunstancias de la relaciones sociales que se efectúan en la organización; a todos los niveles" (Zuñiga, 1991 p. 21).

Evidentemente, es muy importante el factor motivacional en el desarrollo de la organización, aspecto que viene a movilizar las investigaciones en el Área laboral.

Antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo

pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados.

En la Edad Media, se mantuvo una producción notablemente agrícola en la que predominaba el sistema de clases sociales, rígido e inquebrantable. Existía el amo absoluto del feudo, y el siervo, quien disfrutaba de la "tenencia" de la tierra ya que tenía que entregar parte de sus productos al señor feudal.

también estaba el artesano que producía los artículos necesarios que consumía la población, según cual fuera su oficio, se reunían en gremios o corporaciones siendo su lugar de trabajo el taller. Cada uno de éstos últimos tenía jefe y dueño; el maestro, oficiales y aprendices que aspiraban a llegar a ser oficiales o maestros de taller.

Las fuentes de capital no se presentaban con demasiada fuerza en el sistema de producción y el mercado no estaba desarrollado lo suficiente para manejar una gran producción.

Todo esto cambió a mediados del siglo XVIII, debido a un fenómeno económico que conocemos como la Revolución Industrial. La fábrica pasó a sustituir los elementos de trabajo que se usaban; la tierra dejó de ser la fuente de riqueza cediendo el lugar a la fábrica y el comercio, ya no existían talleres y en el lugar del artesano surgió el obrero que vende su trabajo por un sueldo.

"La aplicación de los grandes inventos mecánicos a la

producción de artículos que requería la sociedad determinó la aparición de nuevas formas de vida y de trabajo" (Pérez, 1978, p. 2).

Los efectos de este cambio se sintieron de inmediato pues la tierra que se usaba para producir alimentos pasó a servir para el pastoreo de ganado lanar. Esto llevó a que hubiera escasez de alimentos, a la miseria de los labradores, quienes tuvieron que emplearse en las fábricas para subsistir; pero éstas no eran suficientes y hubo desempleo, problemas de habitación, de hambre y de higiene.

"La Revolución industrial se abocó a mejorar e incrementar el maquinismo, olvidando al hombre como tal, y considerándolo como objeto de explotación" (Ibid, 1978, p.3).

Los propietarios de fábricas, ante la amenaza de la competencia, para proteger sus inversiones de capital, presionaron más para aumentar la productividad. Fué cuando se tomó interés en el empleado, en su eficiencia y motivación para trabajar. En esa época, se consideraba al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Se utilizó el dinero como incentivo para que fueran más eficientes en la producción; a esta nueva corriente productivista se le llamó "el Taylorismo", siendo su precursor y fundador Frederick Taylor (1911) denominado el padre de la administración científica. En ésta se destacaba fundamentalmente la planificación, estandarización y mejor aprovechamiento del esfuerzo humano, a fin de aumentar la productividad al máximo con un mínimo de costos. Junto con la

estandarización introdujo sistemas de incentivos de sueldos adicionales para aumentar la producción.

Pensaba que todos los empleados eran elementos en esencia idénticos en el proceso de producción y que, por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción. Supuso que los empleados estaban motivados de manera semejante por el deseo de ganar más dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia (Idem, 1978).

Durante algún tiempo, la mayoría de los empleados pareció "comprar" los sistemas de incentivos que se establecieron. Se vieron grandes incrementos en la producción y entonces, la administración científica fue considerada por algunos como una panacea industrial. Pronto se dieron cuenta que no bastaba con ese tipo de incentivos, las verdaderas complejidades de la motivación humana "empezaron a surgir" y la administración científica llegó a tener grandes fracasos.

Ante uno de estos fracasos ocurridos en una fábrica textil, Elton Mayo (1920) dió una solución con resultados positivos, ya que descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre en favor de consideraciones más humanistas. El dinero sólo podía ser efectivo, como incentivo, cuando se usaba como un satisfactor más de las necesidades del hombre (Pérez, idem).

Con la realización de otros estudios hechos con los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne se inició el movimiento de las relaciones humanas en la industria (1927-

1932). Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en afirmar claramente la necesidad de tomar en consideración el clima social del trabajo, así como las necesidades específicas de cada individuo, en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro de un grupo. (Dunnette y Kirchner, 1972).

Sin embargo, en este mismo estudio, al analizarlo posteriormente, se encontraron otros factores diferentes que podían estar actuando, incluyendo las necesidades de logro, afiliación y poder, así como la necesidad de competencia. Atkinson y sus colaboradores (1958) identificaron varios motivos, entre los que destacan los arriba mencionados: la necesidad de logro, definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia interna; la necesidad de afiliación, que es la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otros; la necesidad de poder, que es controlar a otros o influir sobre ellos (Ibid supra).

White (1959), denomina al deseo de dominio como necesidad de competencia, definiéndola como "la capacidad de afrontar con eficacia el mundo que le rodea" (citado en Munduate, 1989 p. 297).

Considerando la utilidad de esta información para el estudio de la motivación en el trabajo, podemos sintetizarla de la siguiente manera:

1. El individuo es por principio un ser humano, en cualquier

ambiente que se encuentra y sus cualidades de ser humano aparecen en cualquier actividad que desarrolla; de ahí que es importante tomar en consideración los atributos humanos cada vez que se enfrenten problemas de organización o directivos de las personas en el trabajo.

2. Como ser humano, las personas no actúan siempre de manera rigurosamente racional, como pensaba la escuela Taylorista.

3. El comportamiento humano en el trabajo y la productividad de la persona dependen en gran medida de la motivación, de las necesidades sentidas por el individuo y de los valores que dá a las cosas que le rodean.

4. El hombre es un ser social; su forma de comportarse se manifiesta en relación con sus semejantes y es influenciado por los mismos.

5. La manera de incrementar el grado de eficiencia de la organización esta esencialmente en la capacidad de influir sobre los empleados de ésta; cambiando sus motivaciones y sentimientos y variando la calidad de las interacciones entre las diversas personas y grupos de la misma.

6. Los estudios de la organización deben contener no sólo los aspectos técnicos y formales del organismo, sino también las motivaciones personales y la investigación sobre el comportamiento de los grupos que componen la organización. Mosher y Cimmino, en Pérez, Ibid, 1978).

Como hemos visto, los estudios de motivación en el trabajo se han desarrollado regularmente a partir de los últimos cincuenta años.

La noción de las relaciones humanas en el trabajo ha sido el punto de partida de investigaciones como los de Maslow, Herzberg, Vroom y otros más, quienes con sus estudios y teorías acerca de las actitudes y de la motivación han contribuido al reconocimiento de las complejidades humanas que afectan la organización.

3. MODELOS DE MOTIVACION.

En las ciencias de la conducta y de manera más específica, en la psicología, hay dos posibles explicaciones preponderables y generales de la conducta humana. Uno de estos enfoques, que podemos llamar interno, explica la conducta en función de procesos cognoscitivos; en esta explicación, como lo menciona Luthans (1979) "los estados internos causan la conducta" (p.18). El otro enfoque, que podemos llamar externo, explica la conducta en función de las consecuencias ambientales, aquí, la premisa que se mantiene es que la conducta es en función de sus consecuencias.

Por medio de estos dos tipos de teorías se ha intentado explicar la motivación en el área laboral. De acuerdo a la clasificación original, se ubican las teorías de contenido y teorías de procesos en el enfoque interno (cognoscitivo), y la teoría de modificación de conducta organizacional en el proceso externo (conductual).

3.1 TEORIAS DE CONTENIDO Y TEORIAS DE PROCESOS

Sin embargo, para Howell (1979), la mayor parte de la especulación que gira alrededor del área de la motivación laboral, se apoya con fuerza sobre conceptos cognoscitivos y explicaciones teóricas. Es decir, las teorías tratan de explicar el modo como las personas se comportan en función de los procesos mentales, que están presentes o cercanos al momento en que ocurre el comportamiento.

Existen diversas razones que explican por qué dominan las teorías cognoscitivas en contraste con las demás; una de ellas es porque algunos factores que parecen importantes no se pueden medir de ninguna otra forma que no sea gracias al orden intelectual; otra razón es porque han dado una explicación por la cual las personas son activas o productivas; una tercera es, porque estas teorías han intentado explicar la dirección que toma la conducta organizacional una vez que se activa (Luthans, Ibid).

De las teorías más conocidas en el enfoque cognoscitivo y que se han tratado de establecer en el ambiente laboral, retomaremos dos orientaciones: teorías de contenido y teorías de procesos.

Las de la primera categoría hacen un esfuerzo por identificar los motivos humanos y la forma en que están organizados, entre ellas están: la teoría de Maslow, la bifactorial de Herzberg y la de McGregor. Mientras que las teorías del segundo tipo se preocupan más de la manera en que la motivación interactúa con otros procesos cognoscibles para

controlar el comportamiento, a esta categoría corresponden: la teoría de la equidad, la de el establecimiento de metas y la teoría de las expectativas.

TEORIA DE MASLOW

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación del trabajo, en las teorías de contenido, es la que formuló Maslow (1943), esta teoría al igual que muchas otras sostiene que el comportamiento lo activan necesidades básicas. Maslow jerarquiza estas necesidades en cinco niveles, los cuales son:

- 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 autorrealización

Los niveles de necesidades 1 y 2 se definen como necesidades de orden inferior, y los niveles 3, 4 y 5, son conocidos como necesidades de orden superior (en Davis y Newstrom, 1989).

En términos de Rosenbaum (1981), el nivel físico incluye la necesidad de las cosas primordiales, tales como la comida, agua, alojamiento y sexo. Una vez satisfechas las primeras necesidades, se activan las de seguridad, éstas incluyen la protección contra los daños físicos, enfermedades y desastres económicos. El siguiente nivel es el social, la necesidad de pertenencia y de amor; en un nivel más alto se encuentran la autoestima, el respeto por sí mismo, el sentimiento de que se es competente, y la necesidad de reconocimiento y admiración por parte de otros.

El nivel más alto es el más difícil de definir, la autorrealización, significa llegar a ser todo lo que uno es capaz; esta última necesidad predomina en pocas personas ya que casi siempre se pretende satisfacer las necesidades anteriores.

Con relación a esto último se afirma que cuando un nivel es cubierto, es decir, satisfecho, deja de ser motivador; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento, entonces pasa a ocupar el lugar primordial el nivel inmediato superior. Rodríguez (1978) ejemplifica esto diciendo "si el techo amenaza venirse encima, la necesidad de seguridad será mi primer motivador; pero una vez resuelto el problema, me motivaré por otras cosas" (p. 30).

Este planteamiento nos parece equivocado ya que aunque una necesidad sea satisfecha, es así, pero sólo por un tiempo determinado, siendo factible el que vuelva a resurgir.

Apoya esta idea, lo establecido por Howell (1979) y Davis Newstrom (Oot.cit.), mencionando que en caso que exista y se satisfaga una necesidad no quiere decir esto que se reduzca la fuerza de ésta; más aún, se supone que entre más oportunidades tenga una persona para satisfacerla, mayor será la necesidad de hacerlo; "las personas son seres que siempre desean algo" (p. 77).

Lo que esencialmente propone el modelo de jerarquía de necesidades 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 buscan que por lo que ya lograron.

Con respecto a su aplicación o utilidad práctica, esta jerarquía tiene dos implicaciones amplias para la organización; primero, es importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía, para poder trazar un plan sobre los objetivos motivadores. La otra implicación es que los intereses de la organización se cumplen si se satisfacen todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados en buscar el logro de las necesidades superiores (Howell, (opt. cit.).

No obstante esta utilidad que se plantea, se han llevado a cabo estudios con esta propuesta, obteniendo resultados poco favorables, poco válidos; el mismo Maslow, nos dice Luthans (1979) "nunca proporcionó investigaciones que respaldaran sus teorías" (pag. 24).

TEORIA DE MCGREGOR

Mcgregor (1960) dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone un fundamento básico sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las llamó teoría X y teoría Y.

La teoría X concibe que la persona normal tiene 'aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará si le es posible; por tanto, el gerente debe ejercer la coerción, el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo, aunque este sea pobre. El estilo gerencial que se origina entonces, incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una

dependencia exclusiva de los premios económicos (RosenBeaum, 1981).

Totalmente opuesta a esta propuesta, la teoría Y, formulada por MacGregor sostiene que la persona normal tiene necesidad innata de motivarse y controlarse por sí misma, y el gerente sagaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado "aprenda" a aceptar y buscar la responsabilidad.

Rosenbeaum (supra. cit.) plantea para esta teoría, que MacGregor prefiere proponer una visión optimista y humanista del hombre en el trabajo, aspecto que cultiva al máximo la automotivación y reduce al mínimo el control externo. Opinión con la cual estamos de acuerdo ya que consideramos muy importante el que se contemple el aspecto humanista en el área laboral.

Para esta teoría se aplican similares opiniones a las hechas en la jerarquía de necesidades, ya que se relaciona con ésta última, al retomar las necesidades de los empleados, para que puedan colaborar en la obtención de las metas de la organización.

TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Otra teoría que es muy utilizada en las organizaciones laborales es la bifactorial de Herzberg (1959); su planteamiento nos habla de que los factores que generan satisfacción también producen un comportamiento motivador en el trabajo. Para entenderlo mejor, sugiere que las características de la situación de trabajo caen en dos categorías: las que producen satisfacción y las que generan insatisfacción, sólo las primeras son las que pueden motivar la actividad (Howell, opt.cit.).

Herzberg llegó a plantear esto a través de una investigación en donde se les solicitó a los empleados que describieran acontecimientos específicos asociados con su trabajo, que los hubieran satisfecho o enfadado de manera singular. Este método de trabajo es llamado incidentes críticos. Las conclusiones a las que llegó, fue que son diferentes los factores que controlan la satisfacción y la insatisfacción.

Estos factores a su vez, sirven a dos tipos de necesidades: primero, el grupo básico biológico -planteamiento similar al hecho por Maslow- segundo, las necesidades típicas humanas de logro de autorrealización. A los primeros les llamó factores de "higiene"; a los otros les llamó "motivadores". Según Herzberg -enfatisa Howell- lo que los distingue es que los factores de higiene son extrínsecos al trabajo mismo (supervisión, salario, política empresarial, etc.), mientras que los motivadores lo son intrínsecos (logro, reconocimiento, responsabilidad, etc.).

Apoyándose en esto último, Herzberg indicó que si se quiere motivar a los empleados, se puede hacer solamente mediante los factores asociados con el trabajo mismo; esto es, que el trabajo se haga más interesante o menos rutinario, reconocer un trabajo bien hecho, etc.

Como solución a los problemas de motivación, Herzberg desarrolló un método llamado enriquecimiento del trabajo en donde se produce una elevación de la actividad al añadir factores motivadores. El logro, reconocimiento, responsabilidad, adelantos

y crecimiento es la clave para enriquecer el trabajo (Byars, 1983).

Davis y Newstrom (opt.cit.) mencionan que antes de la investigación de Herzberg, la atención se centraba en los factores extrínsecos de higiene, casi siempre con malos resultados. Ahora se están tomando más en cuenta los factores intrínsecos, obteniendo un mejor resultado para el empleado, la organización y la sociedad.

Nos parece importante este señalamiento ya que el tomar en cuenta el factor humano es indispensable y proporciona beneficios tanto para el empleado como para la organización.

En términos de la aplicación, muchos investigadores han intentado aplicar esta teoría en estudios controlados; produciéndose resultados mixtos esto es, donde una parte de sus resultados son confirmados y otros no lo son; también se han encontrado resultados positivos en donde se corrobora la utilidad de dicho modelo; ocurriendo lo contrario en algunos casos donde se ha aplicado con resultados negativos, no produciendo el efecto esperado (Byars, supra cit.).

Las críticas son principalmente en cuanto a su método de investigación (incidentes críticos), ya que cuando se utiliza y se pide a alguien que mencione situaciones favorables de trabajo, el ego lo lleva a reportar cosas que él ha hecho; y cuando se le piden situaciones desfavorables, habla de cosas que otros han hecho, tales como el tratamiento inadecuado del supervisor.

En este punto, pensamos que no se debe de ser tan estricto en cuanto a el planteamiento de esta técnica, ya que quizá algunos incidentes mencionados por los individuos no tengan que ver necesariamente con la conducta de otros, cuando se habla de situaciones desfavorables y, también puede suceder lo contrario en las situaciones favorables.

Sin embargo, 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, es decir, dispuestos a seguir desempeñando sus labores de manera satisfactoria. Los conceptos de enriquecimiento del trabajo y de la calidad de vida en éste, representan un importante avance de la teoría de los dos factores (Davis y Newstrom, 1989).

TEORIA DE LA EQUIDAD

Dentro de las teorías de procesos en la motivación del trabajo, encontramos a la teoría de la equidad propuesta por Adams (1965), ésta, intenta explicar las diferencias en el comportamiento de trabajo, apoyándose en la percepción que tiene el empleado de un trato justo y equitativo. Se considera a la equidad como un estado cognoscitivo en donde, el entendimiento entre la inversión de trabajo del empleado (su aportación) y el producto recibido de esa inversión (su ganancia) está de acuerdo con alguna norma (con la de alguna otra persona, ya sea hipotética o real). En pocas palabras, -nos dice Howell (opt. cit.) "la equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero, una persona compara lo que obtiene por

sus esfuerzos con lo que ella piensa que otra persona, esta obteniendo por sus esfuerzos" (p. 72).

Pero, se presenta una situación de desigualdad, ¿qué hace el empleado?. Lo que han hecho los autores es concentrarse sólo sobre alternativas de comportamiento, sin tomar en cuenta otros factores que influyen en el desarrollo laboral. Predicen que a un obrero a quien se compensa más, responderá con un trabajo más intenso.

En general, existe un problema que afecta a esta teoría; es difícil hacer predicciones específicas acerca de qué hará el empleado para resolver esta desigualdad. Puede cambiar su apreciación acerca de la contribución de la otra persona, de la compensación a la otra, o de su propia compensación o contribución.

A este respecto, Korman (1971), entiende que la estima de sí mismo es un factor importante que regula las predicciones de la teoría de la equidad. Si una persona piensa bien de sí misma (autoestima elevada) considerará como justa una circunstancia en la que actúa adecuadamente y en la que encuentra la satisfacción de la mayoría de sus necesidades.

Pero, si la persona tiene una baja autoestima, sentirá que se le compensa de más en esta situación. Howell propone como posible solución a esto último, recomendar a las personas de baja autoestima, para mejorar la imagen que tienen de sí mismos. Aunque, aún cuando la empresa midiera la autoestima de cada empleado, tendría problemas serios en encontrar los modos de

utilizar esta información, puesto que existen otros factores que intervienen en la personalidad de los empleados.

TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

La teoría del establecimiento de metas o también llamada teoría de la finalidad, es otra de las teorías de proceso. Esta, que fue propuesta por Locke y cols. (1975) asume que la motivación en el trabajo es una actividad consciente. Por tanto, las personas siempre intentan conseguir algo en función de objetivos conscientes (en Munduate, 1989). Se analizan las relaciones entre las metas e intenciones conscientes y el nivel de ejecución logrado en la tarea.

La promesa de un salario mayor influye sobre la ejecución, solamente si una mayor cantidad de dinero ayuda en una u otra forma a las metas del empleado. Así, la ejecución influye mucho en la satisfacción, en virtud del papel que juega en el logro de las metas; una actuación mediocre significa metas incumplidas, y metas incumplidas significan falta de satisfacción. A su vez, la experiencia pasada en cuestión de logro de metas determina en parte el establecimiento actual de metas (Howell, opt. cit.).

Locke (1975) postuló los siguientes principios sobre esta teoría de la finalidad: 1) Si se les da a las personas la oportunidad de escoger el aspecto del empleo que quieran destacar, en realidad trabajarán mejor sobre esos aspectos que seleccionan; 2) los empleados trabajan mejor cuando lo hacen en favor de metas "difíciles" que cuando trabajan en pro de metas

"fáciles"; 3) cuando incentivos como el dinero o la retroalimentación cambian la actuación, también cambian las metas y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto; 4) los individuos reportan satisfacción en empleo o en su propia ejecución, en la misma medida en que dicho empleo o ejecución responde a sus expectativas (en Howell, supra cit.).

La limitación más grande de la teoría de la finalidad, tal vez sería, que tiene muy poco que decir acerca de la manera en que se establecen las metas, las expectativas o las intenciones; al respecto Howell menciona que "lo único que sabemos parece sugerir que los individuos prefieren metas que esperan poder alcanzar" (p. 77).

Otra deficiencia importante en el desarrollo e investigación de esta teoría es el modo en que se combinan la aceptación, la dificultad y otros aspectos de la asignación de metas para determinar el esfuerzo que realiza una persona en su tarea, en su empleo. Es lógico, que en dicho individuo influirán sus experiencias pasadas en cuanto al éxito o fracaso en el logro de las metas previamente fijadas. Así, si existe la necesidad de fijar metas excesivamente elevadas, es probable que se den algunos fracasos en su resultado, lo cual provocará una reducción del grado en que los empleados acepten las metas futuras (Munduate, opt. cit.).

En general, esta teoría no advierte las diversas variables

que pueden sucederse en su desarrollo, como por ejemplo en las expectativas o las intenciones.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Las teorías de procesos cognoscitivas más extensas son aquellas en las que las expectativas de la persona tienen un papel determinante. Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968) han desarrollado teorías de motivación basadas en las expectativas.

Vroom postula que la motivación (fuerza) es una función de la interacción del valor de los resultados particulares (valencia), las probabilidades subjetivas de conductas y resultados (expectativas), y de la creencia de que los resultados del primer nivel (ejemplo, el trabajar según las normas de la compañía) conducirán a resultados del segundo nivel, ejemplo, un ascenso (en Luthans y Kreitner, 1979).

En otras palabras, el hombre antes de adoptar un determinado comportamiento, tiene ciertas expectativas o probabilidades subjetivas respecto a cuáles son los resultados asociados al mismo y, consecuentemente, selecciona de entre los diversos comportamientos alternativos aquel cuyos resultados, de acuerdo a sus expectativas, le proporcionará el máximo de satisfacción.

Así pues, si un sujeto tiene altas expectativas de que el incremento del esfuerzo conduzca a un resultado deseable, su nivel de motivación será alto. Si la expectativa de lograr el resultado o el valor de éste son bajos, el nivel de motivación será bajo. La teoría de Vroom supone que las expectativas y

preferencias del sujeto efectivamente existen, aunque pueden ser inconscientes (Byars 1983).

Porter y Lawler (1968), extendiendo el modelo de Vroom, no equiparan el esfuerzo al desempeño y la satisfacción a la ejecución. Para ellos, los rasgos y las capacidades de las personas y su manera de percibir papeles intervienen entre el esfuerzo y el desempeño. Esto es, aun cuando una persona dá un gran valor a la recompensa y espera que haya relación entre el esfuerzo y la recompensa -por lo que dedica al trabajo gran esfuerzo- ello puede no llevarlo a un alto desempeño. Ya que puede ser que la persona no tenga la capacidad o cualidad necesaria para un buen desempeño, o puede percibir de manera equivocada su papel y, por tanto, su desempeño ser defectuoso, inadecuado.

Lo importante es que aquí, Porter y Lawler invierten la suposición tradicional de las relaciones humanas, de que la satisfacción provoca desempeño, puesto que demuestra que si éste se recompensa adecuadamente, conduce a la satisfacción (en Luthans y Kreitner, 1979). Cabe señalar que esta suposición es aplicable también al caso del planteamiento de Vroom.

Un último punto es que la retroalimentación, ya sea del desempeño o de la contingencia desempeño-resultado, puede actuar sobre procesos cognoscitivos directamente o indirectamente. Por ejemplo, el saber como resultó efectivo el desempeño afecta a la expectativa directa -mediante la experiencia- resultados extrínsecos; indirectamente, mediante su influencia sobre la

estima de sí mismo -el éxito debe elevar la propia opinión sobre sí mismo- resultados intrínsecos (Howell, 1979).

La teoría de las expectativas en una u otra forma es el centro de buena parte de la investigación actual sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Algunos estudios han intentado determinar cuál versión es la mejor; otros han procurado verificar o refutar algunos de los principales supuestos básicos. Los resultados hasta ahora ofrecen por lo menos un apoyo moderado a los aspectos más amplios de la teoría, como por ejemplo las expectativas, habilidades, valores del producto y percepciones del rol que influyen sobre la ejecución o satisfacción (Howell, supra cit.).

Sin embargo, los aspectos más específicos de la teoría con frecuencia se encuentran en problemas. Por ejemplo, se ha encontrado que las personas no combinan necesariamente los elementos cognoscitivos (expectativas, valencias, etc.) en una forma multiplicativa.

Tampoco sus habilidades, percepciones de rol, se combinan en forma multiplicativa para influir sobre el desempeño. De hecho, se sospecha que algunos de los procesos hipotéticos de la teoría de las expectativas o no existen, o tienen muy poco que ver con el modo en que los individuos actúan o que tan satisfechos estén (Howell, ibid). Por lo tanto, esta postura es muy cuestionable para obtener resultados satisfactorios en la organización.

Otra dificultad es que estas teorías de las expectativas se han

concentrado exclusivamente sobre la predicción, en función de acontecimientos presentes, es decir, en la forma en que los estados cognoscitivos actuales de una persona se relacionan con sus actitudes y comportamiento laboral actual; y no en algo más fundamental como por ejemplo la manera en que obtuvo estos conocimientos, para poder seguir por esa misma línea en caso necesario.

Otro problema es la distinción entre los resultados intrínsecos y resultados extrínsecos, tales como sentimiento de éxito, de autoestima; las investigaciones de Graden (1969) y Mitchel y Albrigh (1972), por ejemplo, concluyen que los resultados intrínsecos predicen mejor que los extrínsecos (salario, promociones) la satisfacción y el nivel de ejecución (en Munduate, 1989).

CONCLUSIONES

Concluimos esta sección, notando la controversia que rodea a cada una de estas nociones teóricas a través de su desarrollo a lo largo de este estudio. No obstante, el trabajo de los autores de "contenido" ha dejado varios puntos dignos de consideración: es evidente que las personas tienen necesidades múltiples que pueden satisfacerse de muy diferentes grados, mediante la situación de trabajo; además interesa a toda organización mantenerse informada sobre las necesidades de su fuerza laboral, y sobre el grado en que estas necesidades se van satisfaciendo. En conjunto, las teorías de "contenido" proporcionan cierta

orientación bastante útil respecto a las necesidades que se deben detectar entre los empleados de una organización para obtener un resultado satisfactorio tanto para el personal como para la misma organización.

En cuanto a las teorías de "procesos", éstas miran más allá de las necesidades y su satisfacción. Resumiendo, su aportación se puede ver en tres áreas principales: 1) Presentan una estructura en la cual se pueden organizar todas las ideas (empíricas y especulativas) que han aparecido acerca de la motivación; 2) producen hipótesis de investigación que se pueden comprobar, incrementándose así, los conocimientos; y, 3) hacen énfasis en lo complejo que es la motivación humana en el trabajo, es decir, el hecho de que hay que tener en cuenta múltiples factores y complejas interacciones para poder hacer cualquier tipo de predicciones (Howell, op. cit).

Es necesario considerar este último inciso no sólo para las teorías de procesos, sino también para las teorías de contenido, ya que como se ha visto a través del desarrollo de este apartado, es muy complejo el estudio de la conducta humana en la organización.

Existe un enfoque distinto que explica el factor motivacional en las organizaciones, llamado -como ya se mencionó anteriormente- orientación externa, el cual está relacionado con el planteamiento conductista; conocido como Modificación de la Conducta Organizacional.

Dicho enfoque se verá en el siguiente apartado.

3.2 MODELO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

La hipótesis final sobre la motivación que se tratará en este capítulo es el modelo de la modificación de la conducta, derivado del trabajo de B. F. Skinner. Su aplicación en las organizaciones se llama modificación del comportamiento organizacional.

Esta teoría se aplicará particularmente a la motivación, con la aplicación de su planteamiento a dificultades que se encuentran en toda organización, relacionadas con el desempeño y la satisfacción.

Para comenzar, diremos que la modificación de la conducta se basa en el concepto de que el comportamiento depende de las consecuencias; por tanto, es posible controlar el comportamiento de los empleados manipulando sus consecuencias. Este modelo se deriva de la teoría del aprendizaje, los términos clave que se aplican en dicha teoría son: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, moldeado, castigo y extinción, y, programas de reforzamiento.

Ahora el término modificación de la conducta organizacional lo utilizó originalmente Luthans (1973) y luego fue ampliado por Luthans y Kreitner (1973-1974). En él, se trata de integrar los conocimientos del campo de la conducta organizacional con la modificación de la conducta (En Luthans y Kreitner, 1979).

Por lo general, todas las conductas organizacionales son aprendidas, por tanto, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar con facilidad a la conducta organizacional. En lugar de darle a un administrador en activo -gracias a los enfoques internos- un entendimiento general de la conducta organizacional, la modificación de la conducta organizacional, debe darle a la administración abordada, tanto bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos (Luthans, 1979).

Antes de continuar, es importante señalar los términos que utiliza Luthans como por ejemplo controlar, dirigir la conducta de el individuo, estos conceptos se prestan a considerar poco ético el trabajo con este modelo. Aspecto que de alguna manera consideramos que seguirá siendo cuestionado por mucho tiempo y con el cual no estamos completamente de acuerdo.

La palabra clave es controles y no causas, menciona Luthans; ya que si aún se siguen buscando causas de la conducta, bien se puede tener utilidad práctica mucho mayor para la administración de los recursos humanos, reconociendo los efectos que tienen las consecuencias sobre la conducta. Esto último se puede señalar a través del siguiente esquema:

Sugerencias---Conducta organizacional---Consecuencias

Las sugerencias, tal como se utiliza el término en el modelo, representan condiciones ambientales o estímulos

específicos. Las sugerencias presentan muchas formas como las conductas de los supervisores, los compañeros de trabajo y los subordinados, así como objetos físicos, reglas, informaciones, comunicaciones formales y extraoficiales, instrucciones, programas, órdenes, etc. En forma individual o colectiva, esos objetos y esas conductas sirven para sugerir conductas organizacionales. A su vez, las conductas basadas en sugerencias pueden tener muchas consecuencias, como por ejemplo, el dinero o la aprobación social, la atención, la posición, los privilegios y la retroalimentación sobre el desempeño. También son comunes en las organizaciones modernas consecuencias adversas, como las sanciones sociales, las reprimendas, los despidos, las retenciones de pago, etc.

Sean cuales fueran las intenciones de los administradores, esas consecuencias se asocian a condiciones ambientales (sugerencias) y controlan las probabilidades de que se produzcan las conductas relacionadas.

El enfoque de la modificación de la conducta no deja nada al azar sino que realiza un análisis sistemático y una aplicación de los tres elementos: sugerencias, conductas y consecuencias.

Por su parte, los gerentes deben estar plenamente conscientes de la importancia de las sugerencias y las consecuencias y, por ende, administrar por contingencias (Luthans, supra cit.).

Esta teoría ha sido criticada por su filosofía y su método.

Los críticos declaran que es un método inherentemente autocrático de administración, por lo que las consecuencias conductuales se controlan de tal modo que se obliga a la gente a modificar su comportamiento. Esta teoría rechaza la idea de que las personas pueden actualizar sus propias potencialidades y surge la pregunta: ¿quién controla al controlador?.

Otros críticos alegan que esta teoría es un insulto a la inteligencia de cada una de las personas, pues son tratadas como ratas en una caja de entrenamiento; cuando en realidad son individuos inteligentes, autocontrolados y capaces de tomar sus propias decisiones (Davis y Newstrom 1989).

Como ya señalábamos anteriormente, es muy cuestionable el hablar de control de la conducta de las personas; pero, tampoco hay que irse a los extremos diciendo que se trata al personal como ratas de laboratorio, ya que la modificación de conducta organizacional tiene sus variantes en la técnica que aplica, respecto a la modificación de conducta ortodoxa.

Por otro lado, el mayor beneficio de este concepto es que permite un análisis científico más de los modelos cognoscitivos, mediante la atención que da a consecuencias específicas en lugar de a las necesidades internas e intangibles del ser humano. Es, sin embargo, difícil de aplicar en muchas ocasiones; 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 (Davis y Newstrom,).

Esta observación de la teoría permite un análisis científico, permite que sea aplicada en diversas organizaciones aún con sus limitantes y con las críticas que se manifiestan alrededor de ella, -las cuales ya revisamos primeramente-.

CONCLUSIONES

Varios modelos de motivación han sido presentados en este capítulo: el de jerarquías de Maslow, el bifactorial de Herzberg, la teoría de la equidad, la de expectativas y la de modificación de conducta organizacional, entre otras. Todos ellos tienen aspectos fuertes y débiles, así como también tienen críticos y seguidores.

Ningún modelo es perfecto, pero todos ellos aportan algo para comprender el proceso de la motivación. Al respecto Davis y Newstrom, op. cit), nos dicen "el modelo de motivación que se use deberá adaptarse a cada situación (p. 107).

Podemos concluir diciendo que todas las teorías presentan la motivación como una conducta dirigida hacia una meta; que ninguna teoría aislada de la motivación puede dar respuesta a todas las preguntas que surgen al estarlas revisando y aplicando.

No obstante, se presenta una diferencia entre las teorías cognoscitivas y la de modificación de conducta organizacional, ya que las primeras se dirigen hacia el aspecto interno de los

individuos para explicar la motivación, mientras que la modificación de conducta organizacional se enfoca hacia aspectos externos de los sujetos. Esto sucede sobre todo con las teorías de contenido, donde el planteamiento de Herzberg resulta de interés para esta investigación que estamos realizando, debido a su sencillez para explicar la motivación en el trabajo.

Estas dos posturas, la de Herzberg de los dos factores y la propuesta de Luthans, modificación de conducta organizacional, presentan grandes diferencias en su manera de abordar la motivación en la organización laboral. Sugiriendo ahí, la importancia de comparar ambas teorías, realizando esto a nivel teórico en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3

COMPARACION DE DOS MODELOS:

**EL BIFACTORIAL DE HERZBERG
Y EL DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL
DESCRITO POR LUTHANS.**

CAPITULO III

COMPARACION DE DOS MODELOS: EL BIFACTORIAL DE HERXBERG Y EL DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL DESCRITO POR LUTHANS.

1. DEFINICION DEL MODELO

Antes de comenzar propiamente con lo que es la comparación en sí de los modelos, creemos conveniente hablar sobre el concepto de Modelo dentro del orden científico, como apoyo para el desarrollo del capítulo en general.

"Los modelos son analogías" (p. 265), como lo menciona Chapanis (1961); los modelos científicos son representaciones o similitudes de ciertos aspectos de eventos complejos, estructuras o sistemas; constituidos mediante el uso de símbolos u objetos, que, de alguna forma, se parezcan al objeto que está siendo modelado (en Fleishman y Bass 1979).

El modelo es analogía y nadie espera que ésta sea completamente exacta. Se trata sólo de una similitud, una declaración de que, en algunos aspectos, el objeto o situación modelado se comporta "como esto" (Chapanis, idem).

Se construyen modelos de todo tipo de cosas, dentro de la psicología experimental. De hecho, es casi como si hubiera una forma especial de magia, ligada a la palabra modelo. "Ciertas cosas que hace diez años se hubieran identificado con términos más comunes como por ejemplo, hipótesis, teoría, corazonada y

ecuación empírica, hoy día, suelen denominarse modelos, sólo porque así es costumbre actual" (p. 624).

La teoría es un sistema conceptual que trata de describir el objeto real. Los elementos básicos o las piezas de una teoría se supone, en realidad, que se encuentran en el objeto sobre el cual se teoriza y que se comportan de modo que enuncia la teoría.

Mientras que un modelo puede tolerar ciertos hechos que no van claramente de acuerdo con él, los hechos que no estén de acuerdo con una teoría serán fatales para ella (Chapanis, supra cit).

Para Yurén Camarena (1978), el término modelo abarca varios significados:

- a) Representación, por ejemplo, la maqueta de un edificio es un modelo porque lo representa.
- b) También se emplea en el sentido de perfección o ideal, por ejemplo, decimos "Javier es un estudiante modelo" queriendo dar a entender así como es Javier deberían ser los demás estudiantes.
- c) Otra significación es la de muestra, que se emplea por ejemplo, cuando un vendedor nos muestra la casa "modelo".

En la ciencia continuamente se hace referencia a los modelos científicos que pueden entenderse abarcando las tres significaciones: representan la teoría, muestran las condiciones ideales en las que se produce un fenómeno al verificarse una ley o una teoría y, por otro lado, constituyen una muestra particular de la explicación general que da la teoría.

Podemos decir entonces, que un modelo científico es la "configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría" (Yuren, p. 57). El modelo describe una zona restringida del campo cubierto por la teoría; la teoría incluye modelos y éstos la representan mostrando la referencia que hace la teoría a la realidad.

Los modelos son medios para comprender lo que las teorías intentan explicar; enlazan lo abstracto con lo concreto. Al hacer referencia a lo concreto, el modelo se nos presenta más cercano a la imaginación, y nos ayuda a comprender mejor; y también se nos presenta más cercano a la experiencia. Gracias al modelo las teorías pueden someterse a comprobaciones empíricas con mayor facilidad.

Cuando se dice que el modelo relaciona lo abstracto con lo concreto, ello no significa que forzosamente el modelo debe ser algo material, (que se pueda ver) y manipulable (que se pueda manejar con las manos). Sino que de alguna manera, el modelo que se da en un marco teórico general hace referencia a una parte específica de ese campo general. Al especificar la teoría vamos pasando de lo abstracto a lo concreto, aplicando a lo concreto los aspectos fundamentales proporcionados por la teoría (Yurén, op. cit).

En base a todo lo anterior podemos decir que la función básica del modelo es la de ayudarnos a comprender las teorías, y proporcionar una interpretación de las mismas; de manera que si el modelo nos ayuda comprender es porque además de darnos una explicación, nos permite predecir.

Después de haber revisado el concepto de modelo científico, podemos decir que el modelo bifactorial de Herzberg y el de modificación de conducta organizacional, cumplen con los requisitos para ser clasificados dentro de este concepto, ya que permiten aplicar objetivamente los aspectos principales correspondientes a cada exposición teórica y permitiendo comprender lo que ésta última trata de explicar.

2. ANALISIS DE CONCEPTOS BASICOS

Ahora, revisaremos algunos elementos de comparación en cada uno de los modelos, a fin de realizar un análisis detallado de ambas posturas. Esto, a través de la formulación de los conceptos básicos que propone cada modelo.

Tales criterios son:

- a) Consistencia teórica, donde el modelo cuente con los suficientes elementos para explicar el fenómeno y la causalidad interna de éste, evitando vacíos o contradicciones en la aplicación.
- b) Nivel de cobertura teórico-explicativa, esto es, en qué otras áreas organizacionales se pueden aplicar estos dos modelos, además de el aspecto motivacional y,
- c) Capacidad de predicción, que permita pronosticar el curso futuro del fenómeno organizacional utilizando los elementos del modelo.

Primeramente comenzaremos describiendo los principios básicos del modelo bifactorial de Herzberg y posteriormente los del modelo de modificación de conducta organizacional descrito por Luthans.

2.1 MODELO BIFACTORIAL

- En el hombre actúa una estructura de necesidad bidimensional: un sistema de necesidades para evitar lo desagradable y un sistema paralelo de necesidades de desarrollo personal o autorrealización.

-El primer sistema abarca las necesidades de orden inferior (de seguridad, de filiación, etc) y está relacionando con los factores de "higiene". El segundo sistema contiene las necesidades de orden superior (de logro, de autorrealización, de competencia, etc) y se relaciona con los factores "motivadores", según la terminología de Herzberg.

-Es preciso que los factores de "higiene" permitan la satisfacción de las necesidades de orden inferior, para que los individuos aspiren a satisfacer las necesidades de orden superior, a lo que, según Herzberg, contribuirán al contenido y las características del trabajo en sí (factores motivadores).

Formulando concretamente su teoría, queda de la siguiente manera:

a) La satisfacción en el trabajo esta determinada por la presencia de hechos relativos a algunos factores de primer nivel en su extension positiva: el éxito, el reconocimiento de ese éxito, el trabajo en sí, la responsabilidad y promoción.

Estos factores recurren al contenido del trabajo mismo (factores intrínsecos) y son llamados "motivadores" por Herzberg,

ya que su presencia motiva al individuo a trabajar con mayor eficacia, y su ausencia no afecta al nivel de ejecución.

b) La insatisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de hechos relativos a determinados factores de primer nivel en su dimensión negativa: política y administración de la empresa, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad.

Son factores que influyen en el desarrollo laboral, pero que se sitúan al margen del contenido mismo del trabajo (factores extrínsecos); estos factores son llamados de "higiene" por Herzberg puesto que no son motivadores por sí mismos, sino que tienden a evitar la insatisfacción.

C) Los factores motivadores, es decir, los que producen satisfacción en el trabajo, son distintos e independientes de los factores que producen insatisfacción. Por lo tanto, la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son extremos contrarios, sino más bien continuos, separados y paralelos.

Tradicionalmente se consideraba que la satisfacción e insatisfacción eran polos opuestos de una misma línea continua:

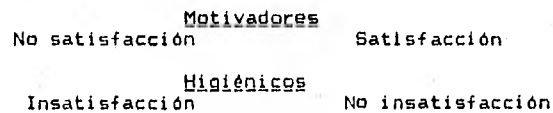
Insatisfacción-----Satisfacción

Esto es, que un trabajo interesante y entretenido podría ser causa de satisfacción en el trabajo, mientras que un trabajo rutinario y sin alicientes podría ser causa de insatisfacción en el mismo.

Sin embargo, según la teoría de Herzberg, los factores causantes de la satisfacción en el trabajo son distintos e independientes de aquellos que provocan insatisfacción. Es evidente que satisfacción e insatisfacción se mueven a dos niveles distintos (Munduate, 1989).

d) El opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la no satisfacción. El opuesto de la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la no insatisfacción, como se muestra a continuación:

MODELO DE MOTIVACION E HIGIENE SOBRE LAS ACTITUDES
EN EL TRABAJO



Resumiendo la formulación de Herzberg, tenemos que las actitudes en el trabajo son bifactoriales y ninguno de esos dos factores es bipolar. Tanto los factores de higiene como los motivadores actúan unidireccionalmente: aumentando la satisfacción no hay posibilidad de modificar la insatisfacción, ya que son otras las condiciones que influyen. Y, recíprocamente, si se llega a neutralizar a los insatisfactores (por ejemplo, aumentando el salario, mejorando las condiciones de trabajo o las normas de la administración), la motivación de los trabajadores no resulta incrementada, solamente se habrá atenuado un descontento (Munduate, idem supra).

Después de haber revisado los conceptos básicos de la teoría bifactorial, consideramos que existe cuestionamiento en su planteamiento.

Esto, cuando habla acerca de los factores motivadores, menciona que éstos motivan al empleado a trabajar con mayor eficacia; sin embargo, nos dice que la ausencia de estos no afecta el nivel de ejecución del individuo. Encontramos incongruencia en este apartado, ya que si no hay motivación o motivadores aunque pertenezcan a otro nivel, afectan el nivel de ejecución del empleado, en general. Por que, por ejemplo, si no se proporciona reconocimiento a el personal, no será el mismo nivel de ejecución, que influye en otro factor como puede ser, el salario, por mencionar alguno.

Además, si bien hace la diferencia entre la satisfacción e insatisfacción, ambas tienen que ver con el nivel de ejecución del personal.

Por lo tanto, consideramos que no hay consistencia teórica interna que sustente su planteamiento.

En relación a la aplicación de este modelo en otros ámbitos de la organización, no obstante que no contamos con información bibliográfica referente al tema, consideramos que se puede aplicar en la selección de personal para ver cuáles son las necesidades de los empleados, así como en la capacitación del personal a través de la jerarquización de los empleados, esto para inducir a los mismos a una superación tanto personal como de desempeño.

Sin embargo en situaciones más complejas, este modelo tiene restricciones para poder ser utilizado. Resultando entonces, con un nivel de cobertura limitado.

Por último, de acuerdo al planteamiento del modelo bifactorial, se pueden predecir sucesos en las organizaciones laborales a un nivel admisible; ya que por ejemplo, a través de la diferenciación entre los que es satisfacción e insatisfacción, se puede predecir comportamientos de los empleados en el trabajo.

2.2 MODELO DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

El modelo de modificación de conducta organizacional tiene como base la teoría del aprendizaje operante, o como se le conoce comúnmente, la modificación de la conducta.

A pesar del empleo fundamental de la modificación de la conducta a el comportamiento relativamente controlable de los niños y los adultos desviados, puede adaptarse para la conducta más compleja como la organizacional de los adultos normales.

Además trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. La premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias. Algunos de los conceptos más importantes del aprendizaje, que describen el modo en que el ambiente controla en realidad la conducta aprendida son:

- Reforzamiento positivo
- Reforzamiento negativo
- Moldeado

- Castigo
- Extinción y,
- Programa de reforzamiento

Aquí, la clave está en la palabra control y no causa. Mientras que las causas de la conducta, como se conocen actualmente, son primordialmente hipotéticas, los mecanismos ambientales de control y la conducta misma se pueden observar con facilidad.

Mientras que la búsqueda continúa, se puede obtener una utilidad práctica mucho mayor para la administración de los recursos humanos reconociendo los efectos que tienen las consecuencias ambientales sobre la conducta. Podemos entender esto gráficamente de la siguiente manera:

Sugerencia-----conducta organizacional-----consecuencias

Estos datos establecen la oportunidad para conductas organizacionales que, cuando el participante en la organización las da subsecuentemente, lleva aparejadas varias consecuencias, las cuales, a su vez, incrementan, reducen o mantienen las probabilidades de que repitan las conductas.

La clave para entender este modelo se centra en cómo y porqué las diversas sugerencias le señalan al individuo que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas o a los patrones de la conducta dados.

A pesar del evidente debilitamiento del enlace entre el desempeño y las recompensas en las organizaciones contemporáneas,

su supone que tanto las consecuencias positivas como las negativas son el resultado del desempeño apropiado, o de la carencia de éste. Sean cuales fueren las intenciones de los administradores, estas consecuencias se asocian a condiciones ambientales (sugerencias) y controlan las probabilidades de que se produzcan las conductas relacionadas.

Un enfoque de la Modificación de la Conducta Organizacional no debe dejar nada al azar, sino que realiza un análisis sistemático y una aplicación de los tres elementos: sugerencias, conductas y consecuencias.

Todas las conductas organizacionales tienen sugerencias y consecuencias, sin tener en consideración los conocimientos o las intenciones de quienes participan en la organización (supervisores o subordinados).

Una vez que los teóricos y los practicantes de la administración entiendan como se mantiene, refuerza o debilita por el ambiente la conducta organizacional, podran comenzar a desarrollar estrategias eficientes de intervención para facilitar el aprendizaje de la conducta organizacional que conduce al alcance de las metas.

Al haber revisado los conceptos básicos que plantea la modificación de conducta organizacional, encontramos que lleva una secuencia en su planteamiento a través de las relaciones entre sugerencias - conductas y consecuencias - basandose en el

condicionamiento operante. Llevándonos a concluir que hay consistencia teórica que fundamenta tal modelo.

El segundo criterio a analizar como ya mencionábamos al inicio del tema, es el nivel de cobertura organizacional que tiene dicho modelo. Como es sabido, éste ha sido utilizado en diferentes áreas del trabajo además del área de motivación. Ejemplo, en higiene y seguridad industrial, administración de sueldos y salarios, capacitación y selección de personal.

No obstante, esta postura no es utilizada en fenómenos organizacionales complejos, como por ejemplo, para identificar comportamientos específicos en el trabajo de un abogado empresarial y poder reforzarlos. Encontrando así, un nivel de cobertura limitado de éste modelo.

En cuanto a la capacidad de predicción, consideramos el modelo a un nivel práctico para acontecimientos que se presenten en la organización laboral. Es decir, el modelo permite pronosticar el curso de los fenómenos organizacionales ya que cuenta con cierta capacidad para ello. Esto recordando que sólo en problemáticas sencillas.

Después de la descripción y análisis de los dos modelos, podemos concluir este apartado bajo las siguientes observaciones:

-El modelo bifactorial de Herzberg cuenta con ciertas limitaciones en los elementos que revisamos, siendo la más notable, que no existe consistencia teórica que los sustente.

condicionamiento operante. Llevándonos a concluir que hay consistencia teórica que fundamenta tal modelo.

El segundo criterio a analizar como ya mencionábamos al inicio del tema, es el nivel de cobertura organizacional que tiene dicho modelo. Como es sabido, éste ha sido utilizado en diferentes áreas del trabajo además del área de motivación. Ejemplo, en higiene y seguridad industrial, administración de sueldos y salarios, capacitación y selección de personal.

No obstante, esta postura no es utilizada en fenómenos organizacionales complejos, como por ejemplo, para identificar comportamientos específicos en el trabajo de un abogado empresarial y poder reforzarlos. Encontrando así, un nivel de cobertura limitado de éste modelo.

En cuanto a la capacidad de predicción, consideramos el modelo a un nivel práctico para acontecimientos que se presenten en la organización laboral. Es decir, el modelo permite pronosticar el curso de los fenómenos organizacionales ya que cuenta con cierta capacidad para ello. Esto recordando que sólo en problemáticas sencillas.

Después de la descripción y análisis de los dos modelos, podemos concluir este apartado bajo las siguientes observaciones:

-El modelo bifactorial de Herzberg cuenta con ciertas limitaciones en los elementos que revisamos, siendo la más notable, que no existe consistencia teórica que los sustente.

Encontrando lo contrario en el modelo de Modificación de Conducta Organizacional donde sí existe coherencia teórica.

- En el aspecto de cobertura teórica-explicativa, vemos como el modelo de modificación de conducta organizacional puede ser utilizado en más áreas de desarrollo laboral que el modelo bifactorial; sin embargo, en ambas posturas existe un nivel de cobertura limitado, ya que no satisfacen necesidades complejas de las organizaciones laborales.

-Para finalizar, en el nivel de predicción, creemos que ambas posturas permiten pronosticar la dirección de un evento organizacional, con la utilización de los elementos que plantea cada modelo.

Como vemos, no existe una ventaja considerable de aplicación de alguno de los dos modelos; no obstante, es más factible el planteamiento que da la modificación de la conducta organizacional ya que mantiene una consistencia teórica, sin caer en contradicciones en su postura; y por otra parte, constituye más una técnica -entendida como una serie ordenada de pasos para llegar a un resultado- que una teoría en sí.

3. ANALISIS DE METODOLOGIA

Pero queda todavía otro elemento que nos permita formular una postura final sobre esos dos modelos: la metodología que maneja cada modelo y las críticas a este aspecto metodológicamente de ambos enfoques.

Comenzaremos por revisar la metodología que utiliza el modelo bifactorial para continuar con el de modificación de conducta organizacional. Entendiendo por metodología, el estudio crítico del método, del procedimiento o serie de pasos que llevan a obtener conocimientos sistematizados, que sustentan el planteamiento de los autores (Baena, 1986).

3.1 MODELO BIFACTORIAL

Este modelo maneja un procedimiento en el que de acuerdo a un estudio realizado por Herzberg (1959), se optó por la entrevista semiestructurada, en la que se deja cierto margen de improvisación al entrevistador, que, a pesar de todo, sigue un esquema de preguntas previamente marcado por el cuestionario.

Utiliza un método indirecto adaptado a la técnica de los incidentes críticos, actualizada por Flanagan (1954) para el análisis del trabajo; y que consiste en pedir a los individuos que cuenten acontecimientos concretos en el curso de los cuales se han sentido singularmente satisfechos (o insatisfechos) de su trabajo.

Dicha entrevista esta pensada para aplicarse a trabajadores de un nivel medio superior y nivel superior (como ingenieros y contadores) ya que este tipo de personal de una información mucho más rica y se ajusta más a este tipo de entrevistas.

Se comienza pidiendo a los empleados que recuerden una ocasión en que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto

a sus trabajos. Teniendo en cuenta el momento que habia hecho surgir el sentimiento de bienestar, los entrevistados proceden a buscar las razones por las que los sujetos se sintieron asi. También se les pregunta si sus sentimientos de satisfacción en relación con su trabajo habían afectado su nivel de ejecución, sus relaciones personales y su bienestar.

Al término de esta sesion, se repite la entrevista siguiendo con la narración de las secuencias, pero esta vez se pide a los sujetos que describan una secuencia de acontecimientos que hubiesen dado como resultado sentimientos negativos acerca de sus trabajos.

Al analizar las entrevistas se van clasificando las respuestas de acuerdo a un denominador común que expresa el concepto básico de cada grupo, y así van surgiendo distintas categorías, entre los que se tiene en cuenta, en primer lugar, los grupos de las categorías de los factores llamados "de primer nivel" y a continuación, los de "segundo nivel" (Munduate, 1984).

Herzberg (op.cit) definiría los factores de primer nivel de la siguiente manera: un factor de primer nivel es un elemento objetivo de la situación que, a juicio del entrevistado, es una de las causas del sentimiento de satisfacción en su caso (Munduate supra cit).

Estos factores son los siguientes:

- a) Reconocimiento
- b) Logro

- c) Posibilidad de desarrollo personal
- d) Promoción
- e) Salario
- f) Relaciones interpersonales
 - Relaciones interpersonales con superiores
 - Relaciones interpersonales con subordinados
- g) Supervisión técnica
- h) Responsabilidad
- i) Política y administración de la empresa
- j) Condiciones de trabajo
- k) Trabajo en sí mismo
- l) Vida privada
- m) Status

Cada uno de estos factores incluye tanto un área positiva como negativa, es decir, que cada factor abarca desde la satisfacción de un cierto tipo de necesidades hasta la insatisfacción de esas mismas necesidades.

Los factores de segundo nivel se obtienen a través de las respuestas de los sujetos a la pregunta ¿qué significaron estos acontecimientos para usted?. Se trata de que el sujeto por medio de la introspección manifieste los sentimientos y actitudes que posiblemente se hallaban detrás de los sucesos dichos y considerados como factores de primer nivel. Esto es, mientras un factor de primer nivel es un hecho objetivo, un factor de segundo nivel es una reacción psicológica del entrevistado por tal hecho.

Un análisis posterior permite conocer cuáles son los factores de segundo nivel relacionados con cada uno de los de primer nivel. Esta relación se dió mediante las respuestas de los sujetos.

Los factores de segundo nivel están integrados por las siguientes necesidades:

- a) Reconocimiento
- b) Logro
- c) Posibilidad de desarrollo personal
- d) Responsabilidad
- e) Afiliación
- f) Trabajo en sí mismo
- g) Status
- h) Seguridad
- i) Justicia y equidad
- j) Orgullo o autoaprecio
- k) Salario

Resultados de la investigación

- Factores de primer nivel

Para analizar todos los datos se estableció una distinción entre los sentimientos de satisfacción y los de insatisfacción, y en cada uno se separaron los periodos de duración de estos sentimientos. De este modo, por ejemplo, un porcentaje de 38 nos indica que durante un largo periodo de tiempo el sentimiento de gran satisfacción, experimentado era debido, según los

entrevistados, al éxito obtenido en sus realizaciones en el trabajo. De este modo se interpretaron todos los porcentajes para cada factor.

En términos generales, la mayoría de los incidentes que causaron los sentimientos positivos de corta duración se originaron en el reconocimiento de otras personas por su buena realización del trabajo. Los sentimientos más duraderos se debían a hechos como ser asignados a una tarea estimulante, tener considerable responsabilidad y ser ascendidos a puestos de gran relevancia.

Los ingenieros y contadores que estudió Herzberg mostraron que sus actitudes ejercían un efecto definitivo sobre el nivel de ejecución, pero que la diferencia era más de tipo cualitativo. A este respecto, Gellerman (1978) señala que el punto más importante es que los trabajadores profesionales (y probablemente también los no profesionales) tienen sus propios modos de "restringir" el rendimiento, y estos modos no necesariamente aparecen en las estadísticas, ya que no es la cantidad, como ya se señalaba, sino el ingenio y el mimo del trabajo, el que sufre las consecuencias de las actitudes negativas hacia el mismo (en Munduate, 1989).

Es en esta parte de la metodología que explican el por qué no basarse en términos cuantitativos sino cualitativos, que de alguna manera son válidos para una investigación, aunque todo depende de los investigadores que la trabajen y de la situación que se esté estudiando.

Es obvio que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de los factores de higiene, y que éstos a su vez, ejercen un tibio efecto sin aquellos. Ambos casos son indispensables si se quiere mantener un elevado nivel de ejecución y si el trabajo en sí ha de convertirse en fuente de satisfacción más que en inevitable fatiga (Munduate, *ibid*).

Este señalamiento hecho por Munduate se retomará más adelante ya que nos habla de un aspecto importante que ya veíamos en el apartado anterior y que confirma nuestras ideas.

-factores de segundo nivel

Como en el caso de los factores de primer nivel, se obtuvieron los resultados de acuerdo a el tiempo de duración que se expresaba en cada factor.

Para Herzberg y sus colaboradores los resultados indicaron que las necesidades de logro, de reconocimiento y la posibilidad de desarrollo personal son las que posibilitan los sentimientos de satisfacción en el trabajo, mientras que la inequidad, es decir, en no ser considerado y tratado en las mismas condiciones que los demás compañeros por la empresa en general, es la que provoca con mayor frecuencia los sentimientos de insatisfacción en el trabajo (Munduate, *idem supra*).

Como solución a los problemas de la motivación, Herzberg desarrolló un método llamado enriquecimiento del trabajo. A diferencia del aumento del trabajo, en donde solamente se da al

trabajador más de las mismas tareas, o la rotación de trabajo; en el enriquecimiento del trabajo se produce una elevación de la labor al añadir factores motivadores. La creación de puestos que proporcionan un trabajo significativo, logro, reconocimiento, responsabilidad, adelantos y crecimiento es la clave para el enriquecimiento del trabajo (Byras, 1983).

CRITICAS AL ASPECTO METODOLOGICO DEL ESTUDIO DE HERZBERG

Las críticas a la teoría bifactorial de Herzberg, sobre la motivación en el trabajo, son generalmente unánimes e incontables.

Estas críticas podemos dividir las, - siguiendo la sugerencia de Schneider y Locke (1971), en dos grupos:

a) Uno de los grupos cuestiona la validez de los datos obtenidos con el método de los incidentes críticos, fundamentándose en que tales datos pueden reflejar los procesos de defensa que se desencadenan en los sujetos interrogados (Locke, 1965; Vroom, 1964); y/ o la predisposición de los investigadores al clasificar los incidentes críticos (en Munduate, 1989).

b) Un segundo grupo de críticas se centra en la validez de las deducciones realizadas a partir de los rudos, fríos y simplistas datos obtenidos mediante la metodología de Herzberg.

Estas críticas sugieren que, por ejemplo, la teoría falla al no reconocer la existencia de diferencias individuales en cuanto al nivel cultural, profesional, edad, sexo, etc. y que las

conclusiones sobre la intensidad (por ejemplo, la potencia o influencia de los diferentes factores del trabajo) han sido deducidas injustamente, de la frecuencia de los datos mencionados (en Munduate, *ibid*).

Dunnete y otros (1967) señalan que la teoría bifactorial se halla encadenada al método de narrar sucesos, lo que significa que la teoría resulta confirmada cuando se utiliza este método. Realmente, esta ha sido la afirmación más generalizada entre todos los autores que han tratado el tema. Concretamente, Locke (1969) menciona que casi todos aquellos estudios diseñados para comprobar la teoría de Herzberg, y que no han utilizado su método, incluyendo su sistema de clasificación, no han conseguido conformar la teoría.

Esto ha hecho pensar que quizá los resultados obtenidos por Herzberg se deban a algún tipo de inconsistencia metodológica. Sin embargo, resulta extraño que, siendo tan numerosos los autores que han señalado que las conclusiones de la teoría de Herzberg son debidas a la metodología utilizada, no hayan explicado la causa de que dicha metodología arroje consistentemente dichos resultados.

Tan sólo Vroom (1966) ha intentado tomar en consideración este hecho; comenta en este sentido que las personas tienden a acreditarse los éxitos cuando las cosas van bien y satisfacer de este modo su necesidad de autoestima, y tiende a defender su autoconcepto cuando las cosas no van tan bien, hechando la culpa del fracaso a algún factor de entorno.

Existen otros autores que defienden los argumentos dados por Vroom. Maler y Vroom (1961) realizan una breve exposición sobre el riesgo que supone aceptar las descripciones hechas por el individuo como las verdaderas causas de la satisfacción. Evans (1970) sugiere que las personas con una baja autoestima no pueden reaccionar de la misma manera que las personas que poseen una elevada autoestima. Cuando se les pregunta acerca de los buenos recuerdos los individuos con baja autoestima tienden a citar aspectos que puedan atribuirse a ellos mismos; sin embargo, cuando se les pregunta acerca de los malos recuerdos tienden a denegar su responsabilidad y proyectar sus malos recuerdos sobre el entorno.

Otra de las críticas que ha recaído sobre el método de incidentes críticos utilizado por Herzberg, ha sido su sistema de clasificación. Según Locke (op. cit.), dicho sistema confunde dos niveles de análisis. Los efectos, por una parte (que se refieren a los hechos o sucesos concretos), y las causas, por otra (que se refieren a los agentes que han ocasionado tal hecho). Los resultados obtenidos mediante este sistema de clasificación indican que los motivadores tienen mayor incidencia que los de higiene, tanto sobre la satisfacción como sobre la insatisfacción.

Y, por último, señalaremos las críticas referentes al olvido de las diferencias individuales. Esto sobre todo en las referencias verbales, no todos los individuos reaccionan de la misma manera ante los factores motivadores (Munduate, *ibid*). En

efecto, se ha demostrado una tendencia de los trabajadores de cuello azul, especialmente en las zonas urbanas y en las grandes compañías, a citar con más frecuencia los factores de higiene que los motivadores como causa de satisfacción (Harris y Locke, 1974).

CONCLUSIONES

Podemos deducir del análisis crítico que acabamos de revisar, que son bastantes las críticas tanto a la teoría como al método y las técnicas utilizadas por Herzberg.

De todas formas, y a pesar de todas las diferencias en torno a Herzberg y su teoría, podemos afirmar algo que es admitido por todos aquellos que han tratado el tema -como ya lo señalábamos anteriormente- las investigaciones que han utilizado una metodología similar a la de los incidentes críticos de Herzberg han tenido, casi sin excepción, resultados similares a éste, los cuales en general, confirman las versiones de la teoría bifactorial.

Por el contrario, podemos afirmar que en las investigaciones que se emplea otra metodología (análisis de varianza, análisis bifactorial, etc.) se obtienen resultados distintos que no confirman este planteamiento.

Esto es, no existe una situación altamente controlada de las variables que actúan en la investigación; aspecto que provoca que los resultados no tengan las máximas garantías de probabilidad. En otras palabras, hay problemas de validez y

confiabilidad que nos llevan a concluir que la teoría bifactorial no puede ser aceptada sin reservas, ni ser rechazada de pleno.

Más aun, podríamos afirmar que hoy en día es esencial tener en cuenta a Herzberg en todo estudio sobre la satisfacción laboral, puesto que su propuesta supone un enfoque nuevo e interesante.

3.2 MODELO DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Los autores Luthans y Kreitner (1979) formularon un modelo general de solución de problemas de la modificación de conducta organizacional, denominado Administración por Contingencias de la Conducta (ACC). Dicho modelo, proporciona una metodología general para identificar y administrar en forma contingente las conductas críticas relacionadas con el desempeño por parte de los empleados en todos los tipos de organizaciones.

Este modelo se puede resumir en cinco etapas simples:

1. Identificar
2. Medir
3. Analizar
4. Intervenir y,
5. Evaluar

Etapa 1.- Identificación de eventos de conducta relacionados con el desempeño, éstos se pueden clasificar como convenientes, indeseables o carentes de pertenencia. Se requiere una intervención cuando los eventos de conducta convenientes ocurren

rara vez o sea muy alta la frecuencia de conductas indeseables; una vez identificadas, se pueden fortalecer y mantener las conductas convenientes, extinguiendo las indeseables.

Aun cuando se refiere a un valor, se utiliza simplemente el término conveniente para identificar las conductas que de cualquier manera conducen al alcance de objetivos predeterminados por la organización.

Se ha mencionado repetidamente la importancia de ocuparse solamente de los eventos de conducta observables y contables. Sin recibir la suficiente atención hasta ahora, el significado exacto de los eventos de conducta. De acuerdo con una tecnología precisa de la conducta aprendida, la variable dependiente (la conducta) se debe definir con precisión. Así, los eventos de conducta son unidades que cambian la dirección de las cadenas de conductas complejas.

Mientras que las tareas manuales en una organización consisten en una serie de eventos de conducta fácilmente observables, otras actividades de trabajo no están delineadas de manera evidente. De esta manera, por conveniencia, una conducta extendida como la de prestar atención a una tarea de trabajo se puede dividir con facilidad en minutos o en cualquier otra unidad de tiempo. Se pueden registrar los periodos de un minuto de atención interrumpida a una tarea, sobre todo con una base de muestreo de tiempo al azar.

Se deben de tomar sólo conductas relacionadas con el

desempeño, esto es tan importante como la identificación de los eventos de conducta. Por ejemplo, un supervisor puede enfocar su atención en la conducta de quejas de un empleado, sin embargo, aun cuando ésta sea irritante para el supervisor, esa conducta de protesta puede no tener ninguna relación con el desempeño del subordinado. Si es así, la conducta de protesta no podrá incluirse en la ACC. Si la conducta no tiene relación con el desempeño, las etapas posteriores del modelo carecerán de sentido. La finalidad de la ACC es mejorar el rendimiento y no sólo modificar la conducta (Luthans, op. cit).

Etapa 2.- Medición de la frecuencia de respuestas, implica la medición de la fuerza del o de los eventos de conducta relacionados con el desempeño que se identificaron en la primera etapa. La medición sirve como línea de base para fines de comparación, cuando interviene un administrador tratando de modificar la conducta.

Existen muchos modos de medir las frecuencias de las respuestas en forma frecuente; el mejor método depende de muchos factores. La clave no está en escoger un método de medición sino en registrar las frecuencias con precisión. Ahora, los dos enfoques más generales de registro son la observación y el conteo de todas y cada una de las respuestas, o la observación y el conteo de muestras de respuestas dadas en el trabajo.

Una faceta importante de la reunión de los datos es la de tratar de reducir la observación a sólo dos posibilidades: sí o

no. Si, cuando el empleado llega con retraso, no, cuando no lo hace. Si, cuando el operario está lejos de la máquina, no, cuando no se encuentra lejos de ésta. Esto simplifica la tarea de reunión de datos por el observador y elimina la posibilidad de que intervenga la subjetividad en las mediciones.

Otra cuestión importante en una medición es la de saber si la persona a la que se mide está o no consciente de ello. La ACC. se debe realizar abiertamente; sin embargo, al reunir datos de conducta, puede ser que los datos se distorsionen debido a que la persona está consciente de que toman medidas. Por lo tanto, se se piensa que esto puede ocurrir se deberá establecer la concordancia de manera que se minimicen estos efectos. Esto se puede lograr mediante el mantenimiento de un registro mental, pasando a continuación los datos a una hoja de registro.

Etapa 3.- Identificación de contingencias existentes mediante un análisis funcional, esto último se puede realizar durante el periodo de línea base. Lo fundamental es este análisis es que la conducta identificada, conveniente o indeseable, está siendo mantenida por el medio ambiente. En términos de la contingencia del modelo ACC, no basta con identificar la primera C sino también es preciso determinar y analizar la A y la segunda C (Consecuencia), de cada modelo.

Un problema técnico que se encuentra al analizar funcionalmente conductas organizacionales, se centra en el modo en que una respuesta simple puede tener dos o más consecuencias

contingentes. Por ejemplo, los chistes contados en el trabajo se pueden castigar formalmente y, al mismo tiempo, reforzarse de manera extraoficial. Así, el miembro de la organización se encuentra atrapado entre dos fuentes de refuerzo igualmente atractivas. Para resolver el conflicto, el gerente debe hacer que las consecuencias formales sean más atractivas o poderosas que las extraoficiales.

Etapa 4.- Estrategias de intervención; esta etapa es la más amplia y consiste en cuatro subetapas: a) desarrollo; b) aplicación de estrategias de intervención; c) medición de los efectos de la estrategia de intervención sobre la frecuencia de respuestas, y d) mantenimiento de las conductas resultantes convenientes.

Cuando la atención pasa al desarrollo de estrategias apropiadas de intervención, es preciso considerar ciertas variables dentro del ambiente de trabajo. La estructura de la organización es una de esas variables, por ejemplo, se pueden necesitar distintas intervenciones para organizaciones mecánicas o centralizadas que para las orgánicas o descentralizadas utilizando las contingencias autocontroladas para estas últimas y las contingencias delineadas cuidadosamente y bien controladas para las mecánicas y centralizadas. Se encuentra también los procesos de organización interna, tales como la toma de decisiones, las comunicaciones y el control. Estos procesos finalmente, pueden contribuir de manera individual o colectiva al éxito o al fracaso de cierta estrategia de intervención.

Después de identificar variables pertinentes en el ambiente organizacional, el gerente debe escoger y aplicar una estrategia apropiada de intervención. Estas son el refuerzo positivo y el negativo, los castigos, la extinción o la combinación de ellos. La meta de la intervención es la de modificar la frecuencia de respuesta de la conducta identificada. Ya que se aplicó la estrategia, se observan los resultados y se incluyen en una gráfica de frecuencia de respuestas.

Cuando las mediciones revelan que la intervención está dando buenos resultados, se pueden utilizar programas adecuados de refuerzo para mantener el índice de conducta deseado. Conforme la conducta se va haciendo más fuerte, se deben utilizar los reforzamientos intermitentes. La meta final consiste en desarrollar un participante que se refuerze así mismo en la persecución de los objetivos de la organización (Luthans, op. cit).

Etapa 5.- Evaluación, la ACC se encauza directamente hacia el mejoramiento del desempeño y los resultados de la línea fundamental de la organización. Si la evaluación determina que la ACC no está afectando en forma positiva al desempeño del individuo, es preciso tomar alguna medida correctiva. Por lo que la ACC no trata de cambiar la conducta simplemente por hacerlo, para ser eficaz, debe poder hacer mejorar el desempeño (Luthans, ibid).

CRÍTICAS AL MODELO DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Los críticos señalan 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 (por ejemplo, el bifactorial de Herzberg), que asumen que las personas son autónomas y se autorrealizan motivándose por sus propias necesidades internas (Davis y Newstrom, op. cit).

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 puedan actualizar sus propias potencialidades y surge la pregunta ¿quién controla al controlador?

A esto Luthans (op. cit) menciona que, a nivel de organización, al menos desde una perspectiva de administración, el problema de controlar a quienes controlan ya está resuelto, puesto que una organización individual funciona siempre dentro de una gran esfera de control. Por ejemplo, la administración superior es responsable ante la junta de directores de una empresa y se ve controlada por las consecuencias para la organización, tales como la supervivencia, el crecimiento, la parte del mercado y el índice de réditos sobre las inversiones. El control desciende hasta el fondo de la organización; los que controlan administrativamente la conducta organizacional están

sujetos ellos mismos a muchas consecuencias controladoras. En cierto sentido, la jerarquía de las consecuencias conduce a una jerarquía del control.

CRITICAS A LA METODOLOGIA DEL MODELO DE MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Con respecto al uso de modelos de conducta, empleando animales, otros críticos alegan que esta teoría es un insulto a la inteligencia de cada una de las personas, pues son tratadas como ratas en una caja de entrenamiento, cuando en realidad son individuos inteligentes, autocontrolados y capaces de tomar sus propias decisiones (Davis y Newstrom, supra cit). En ese sentido puede entenderse que dichos modelos no representan a los fenómenos estudiados.

A esta crítica Luthans argumenta que lo que se quiere decir no es que sean iguales la conducta de los animales y la de las personas, sino que estas conductas de ambos, son controladas por las consecuencias. Continúa diciendo, la naturaleza de la conducta y de las consecuencias puede ser drásticamente diferente, pero el mecanismo para controlar la conducta sigue siendo el mismo.

Davis y Newstrom (1989), mencionan que el mayor beneficio de este modelo es que permite un análisis científico más que los modelos cognoscitivos. Sin embargo, es difícil de aplicar en muchas ocasiones. Ya que cuando el trabajo es complejo el modelo tiene limitaciones. Ejemplo, la Western Air Lines trató de

utilizarlo para su personal de vuelo, pero no tuvo éxito. No fue posible encontrar una medida específica de rendimiento para cuantificarlo.

CONCLUSIONES

En este modelo, podemos inferir del análisis crítico que revisamos, que si bien no existen demasiadas críticas metodológicas a este planteamiento, si son consideradas relevantes en el aspecto ético.

Situación con la cual estamos de acuerdo en algunos aspectos pero no en su totalidad; por ejemplo, en el caso cuando se habla de controlar la conducta de los empleados, estamos de acuerdo en manipular a la gente, pero, no lo estamos, al grado de pensar que se les cataloga como ratas de entrenamiento.

Aun con estas controversias, existen diversos estudios que sostienen la aplicación de este método con resultados favorables: Gamboa (1974); Latham y Saari (1982) y Latham y Dossett (1978); Komaki, Collins y Penn (1982), en organizaciones laborales. Parece ser que esto es al fin y al cabo, lo que cuenta para un mejor desarrollo de la organización y de la sociedad en que nos encontramos.

Por lo tanto, el modelo de la Modificación de la Conducta Organizacional es aceptado en su totalidad en las organizaciones empresariales por su funcionamiento y nivel práctico.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En este estudio hemos visto la función que tiene la psicología y en particular el psicólogo en el área de la organización laboral.

La función de la psicología como disciplina científica en el ambiente laboral ha tenido gran demanda de trabajo, con la investigación y aplicación de técnicas que lleven a mejorar situaciones que se presentan en la organización como por ejemplo: la ejecución del trabajo, las situaciones ambientales, la adquisición de destreza y habilidades, de motivaciones, de efectos de incentivos, de capacidades y desarrollo tanto individual como de grupos, etc.

En cuanto al alcance de intervención del psicólogo en la organización se ha demostrado un aumento gradual, pasando de la simple selección y reclutamiento de personal a otros elementos del sistema organizacional como el proceso de comunicación y sus obstáculos, la motivación de los empleados hacia una ejecución eficiente de su trabajo, ambiente general del trabajo, la resistencia al cambio, hasta el diseño de la infraestructura organizacional.

Específicamente en México, vemos que la labor del psicólogo se encuentra aún limitada; en una investigación hecha recientemente por flores (1990) se encontró que la mayor parte de los psicólogos -registrados en la bolsa de trabajo de American

Chamber of commerce of México, A.C. -brindan apoyo a las áreas de selección, reclutamiento y capacitación de personal. Solo unos pocos abarcan aspectos básicos como seguridad e higiene industrial, investigación de mercados y, pocos son los que diseñan, modifican o mantienen el proceso de trabajo.

Es fundamental que se contemple al psicólogo en el contexto organizacional como estrategia del desarrollo organizacional integral.

No es posible continuar y mantener un enfoque tradicional y limitativo de su función. Debe ser visto como un profesional que promueve el desarrollo individual y social rescatando los valores de la cultura mexicana para conformarlos en una nueva versión más armoniosa, creativa y de mejoramiento continuo.

Ahora bien, la declaración tan conocida "la gente es nuestro recurso más importante" ha tomado gran importancia en las organizaciones. Ya que la función humana ha adquirido nuevas dimensiones y direcciones en ésta, permitiendo el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente benéficas.

Ante el problema que aún se encuentra vigente en las organizaciones, el cómo motivar a los empleados, se han planteado diversas propuestas de los teóricos de la motivación que han intentado responder a las demandas de los directivos de manera efectiva y concluyente.

En este estudio optamos por retomar dos de estos modelos: el

propuesto por Herzberg de los dos factores o también llamado bifactorial (higiene-motivación) y el descrito por Luthans y Kreitner denominado Modificación de la Conducta Organizacional. Basandonos en las diferencias que se plantean entre estos dos enfoques, se procedió a compararlos en los aspectos metodológicos y conceptuales que plantea cada modelo.

Modelo/Factores	Consistencia Teórica	Cobertura Teórica	Predicción	Metodología
Herzberg	No la hay en su totalidad	Nivel limitado	Permite predecir eventos	Problemas de validez y confiabilidad
Luthans	Si hay consistencia	Nivel limitado	Permite predecir	Provechosa práctica

Como vemos, existen ciertas limitantes en el modelo bifactorial. No obstante, creemos que cuenta con los elementos necesarios para poder ser utilizado en la organización laboral, en algunos aspectos importante, como por ejemplo, el diferenciar los factores de trabajo tanto en su contenido como en su contexto.

En cuanto al modelo de modificación de conducta organizacional, vemos que en las situaciones complejas de una organización laboral se encuentra con limitaciones para ser utilizado. Sin embargo, resulta útil en situaciones sencillas manifiestas.

Respecto a la crítica que se hace al "control" de los individuos, queda esta reformulación a criterio de cada

organización empresarial que decida utilizarlo y de acuerdo a la situación en que se pretenda aplicar dicho modelo.

Con esta serie de rectificaciones podemos concluir lo siguiente:

- La psicología del trabajo debe encaminar sus esfuerzos tecnológicos para impulsar y elevar la calidad de vida de los individuos fortaleciendo su desarrollo integrado y productivo.

- Necesitamos cambiar las actitudes tanto de los sujetos como de las organizaciones, si es que deseamos abarcar el verdadero potencial de los recursos humanos ¿cómo podemos lograr esto? A través de nuestras ideas que tenemos sobre la organización, logrando que las escuchen, demostrando carácter en nuestro trabajo.

- Sin estos cambios se está desperdiciando el tiempo al cambiar otros puntos.

- Denotando la importancia que tiene la relación psicológica entre el empleado y la organización, se pueden entender factores que influyen en la empresa, siendo fundamental, la motivación en el desarrollo organizacional.

- Dadas las circunstancias, la organización se encuentra con el dilema de cuál deberá ser su actuación ante la diversidad de posibilidades y direcciones dadas por cada modelo y los problemas que traerían cada caso.

- Cualquier esfuerzo por sintetizar todas las orientaciones y

hallar respuestas fáciles al problema de la motivación de los empleados resulta inapropiado.

- No podemos dar prioridad absoluta de una técnica motivacional sobre otra, ya que en todas existen aspectos mixtos positivos y negativos; esto es, resultados satisfactorios y también resultados contradictorios. Ninguno de los aspectos señalados se contradicen o se enfrentan entre sí. En cada caso, concepto teóricos más amplios han ido absorbiendo y desplazando los principios anteriores sin anularlos.

- Se puede elegir un modelo que resulte adecuado de acuerdo a las condiciones: de las características individuales de los empleados afectados y a la incidencia de los factores del medio (Mundute, 1989), asegurándose de diseñar la intervención de tal manera que podamos evaluar los resultados de su aplicación, validándola su uso, pero descartándolo de acuerdo al caso, y cuando sea posible, generalizando tales resultados.

Con estas consideraciones, podemos hacer la propuesta de acciones para aplicar los modelos que comparamos (Bifactorial y modificación de conducta organizacional) en el ambiente laboral:

- Mejorar los factores de contexto del trabajo (salario, seguridad, etc.) para evitar la insatisfacción y permitir así que los empleados aspiren a satisfacer sus necesidades de orden superior.

- Remodelar las tareas, para que el trabajo en sí mismo sea interesante y significativo.

- Establecer una relación directa y proporcional entre consecuencias y ejecución, en dos niveles:

a) Reforzamiento positivo (salario, promoción, etc.)

b) Aplicación de programas para administrar tales reforzamientos.

- Así, el empleado satisficará sus necesidades superiores y se verá motivado a seguir adelante elevando sus niveles de ejecución, los cuales beneficiarán a las tres esferas: el sujeto, la organización y la sociedad.

En conclusion, consideramos que el trabajo del psicólogo en la organización laboral continúa en desarrollo, con la investigación y propuesta de alternativas para las problemáticas que se presentan en ésta.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Baena, G. (1986). Instrumentos de Investigación. Ed. Editores Mexicanos Unidos, S. A., México, D.F.

Byars, Ll. (1983). Administración de Recursos Humanos. Ed. Nueva Interamericana, México, D.F.

Clay, H. (1982). Psicología de la Conducta Industrial. Ed. McGraw Hill, México, D.F.

Chapanis, L. (1961). Psicología de la Ingeniería. En: Fleishman, E. y Bass, A. (1979). Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas, México, D.F.

Chávez, S. (1985). El papel del Psicólogo en la Elaboración de Instructivos de Procedimientos Laborales de una Empresa. Tesis profesional UNAM-ENEPI, México, D.F.

Chruden, H. y Sherman, J. (1989). El Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional. Ed. McGraw-Hill, México, D.F.

Dunnette, M. "Factors contributin to job satisfaction and job disatisfaction in six occupational groups" Organizational Behavior and Human Performance, vol. 2, (1967), p. 143-174.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1972). Psicología Industrial. Ed. Trillas, México, D.F.

Evans, M. "Herzberg's two-factors theory of motivation: some problems and a suggested test" Personnel Journal, vol.49, (1970), p. 32-35.

Flores, A. (1990). Desarrollo Organizacional: El papel del Psicólogo en las Instituciones. Tesina, UNAM-ENEPI, México, D.F.

Gamboa, V. "Behavior modification and absenteeism: intervention in one industrial setting". Journal of Applied Psychology, vol. 49, (1974), p. 694-698.

García, M. (1986). Admon. de Recursos Humanos, en: Zuñiga, E. (1991). La Psicología y su Contribución en la Planeación...en la Organización. Reporte de Trabajo Profesional, UNAM-ENEPI, México, D.F.

Gilmer, B. (1976). Tratado de Psicología Industrial. Ed. Martínez Roca, Barcelona, España.

Harris, T. y Locke, E. "Replication of white collar-blue collar difference in sources of satisfaccion and disatisfaction". Journal of Applied Psychology, vol. 39, (1974), p. 369-370.

Howell, W. (1979). Psicología Industrial y Organizacional: sus elementos esenciales. Ed. Manual Moderno, México, D.F.

Komaki, J., Collins, R. y Penn, P. "The role of performance antecedents and consequences in work motivation". Journal of Applied Psychology, vol. 47, (1982), p.334-340.

Korman, A. (1978). Psicología de la Industria y de las organizaciones. Ed. Marova, Madrid, España.

Latham, G. y Dossett, D. "Designing incentive plans for unionized employees: a comparison of continuous and variable ratio reinforcement schedules". Personnel Psychology, vol. 31, (1978), p. 47-61.

Latham, G. y Saari, L. "Employee reactions of continuous and variable ratio reinforcement schedules involving a monetary incentive". Journal of Applied Psychology, vol. 67, (1982), p. 506-508.

Locke, E. "The relationship of task success to task liking and satisfaction". Journal of Applied Psychology, vol. 49, (1969), p. 379-385.

Luthans, F. y Kreitner, R. (1979). Modificación de la Conducta Organizacional. Ed. Trillas, México, D.F.

Maler, N. y Vroom, V. "Industrial social psychology". Annual Review of Psychology, (1961).

Milton, L. y Blum, J. (1985). Psicología Industrial. Ed. Trillas, México, D.F.

Morales, P. (1972). Introducción a la Psicología del Trabajo. Ed. Pabo del Río, Bogotá, Colombia.

Munduate, L. (1989). La Motivación en el Trabajo. Ed. Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Sevilla, España.

Pérez, G. (1978). La Motivación en Organizaciones Laborales. Ed. Francisco Méndez Oteo, México, D.F.

Rodríguez E. (1978). Psicología de la Organización. Ed. Trillas, México, D.F.

Rosebaum, B. (1981). Cómo Motivar a los Empleados de Hoy. Ed. McGraw-Hill, México, D.F.

Schein, E. (1972). Psicología de las Organizaciones. Ed. Prentice-Hall, Barcelona, España.

Scheinder, J. y Locke, E. "A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision". Organizational

Behavior and Human Performance, vol. 6, (1971) p. 449-47.
Siegel, L. y Lane, I. (1981) Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. Continental, México, D.F.

Terry, G. (1978). Principios de Administración. Ed. Continental, México, D.F.

Vroom, V. "Organizational: A study of pre and post decision processes". Organizational Behavior and Human Performance. vol. 1, (1966) p. 7-8.

Yurén, C. (1980). Leves. Teorías y Modelos. Ed. Trillas, México, D.F.

Zuñiga, E. (1991). La Psicología y su Contribución en la Planeación Estratégica de Desarrollo de los Recursos Humanos Orientada a la Calidad Total y la Productividad en la Organización. Reporte de Trabajo Profesional, UNAM-ENEPI, México, D.F.