



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DE MÉXICO.

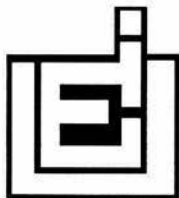
CAMPUS IZTACALA

LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
JUANA SANCHEZ SANCHEZ

LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MÉXICO

1996





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

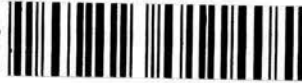


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CAMPUS IZTACALA

LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR

400282



61060

TESINA

PRESENTA:

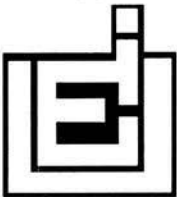
JUANA SANCHEZ SANCHEZ

ASESORES:

MTRA.: MA. ANTONIETA DORANTES G.

LIC. MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA.

LIC. ROQUE OLIVARES VAZQUEZ.





U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA

Doy gracias a mis padres
Anatolio Sánchez Flores
y Paula Sánchez Sánchez
por haberme dado la vida.

A mi abuelo Sixto Marín
Sánchez a quién nunca
olvidaré por sus sabios
consejos y por creer siempre
en mí.

Agradezco la valiosa
cooperación a todas
aquellas personas que
hayan participado en
la realización de éste
trabajo.

***"Si queremos empezar a
saber, tenemos que empezar
por confesar nuestra ignorancia".***

G. Devereux.

¡ Llega hasta donde no puedas !
. . . Practica dinámicamente lo aprendido, ambiciona siempre,mas y mejor, educate libre. Que nadie piense por tí ni vea por tí, ni hable por tí mismo, para que tu reflexión y acción sobre el mundo ayude a transformarlo . . .

**Praxis: La reflexión y la acción del hombre,
trasformará al mundo**

G. Michel

RESUMEN

INTRODUCCION

IZT.

1.- BREVE HISTORIA DE LA MOTIVACION.....	9
1.1.- Principios básicos de la motivación.....	9
1.2.-Aportaciones de la psicología humanista a la motivación.....	20
1.3.-Aportaciones de la psicología conductual a la motivación.....	32
2.- LOS ELEMENTOS QUE MOTIVAN AL TRABAJADOR.....	39
2.1.-Los elementos de una orientación motivación conductual.....	41
2.2.-Los elementos de una orientación motivación humanística.....	60
2.3.-Una motivación individual y colectiva con elementos.....	66
2.4.-Una motivación individual y colectiva con elementos.....	
conductistas.....	71
3.- LA FINALIDAD DE LA MOTIVACION.....	73
3.1.- El propósito para motivar al trabajador.....	74
3.2.- Los activadores de la conducta laboral en un contexto.....	
mexicano.....	81
3.3.- La motivación para el éxito individual.....	101
4.- CONCLUSIONES.....	112
5.- BIBLIOGRAFIA.....	116

RESUMEN

Este trabajo se ocupa de la motivación del trabajador estudiada bajo la perspectiva conductual y humanista.

Se integra de tres capítulos. En el primer capítulo se presenta el concepto de motivación y sus antecedentes históricos que aportan las perspectivas humanista y conductual. En el segundo capítulo se analizarán los elementos de motivación que aportan las teorías conductual y humanista para los trabajadores y en el tercer capítulo se pretende explicar la finalidad de motivar al trabajador para los propósitos de la empresa y del individuo. Por último, se comenta la importancia que tiene el uso de los elementos motivacionales humanista y conductistas.

INTRODUCCION

El trabajo es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. Para comprenderlo es necesario reconocer esta etapa, más que sostener un concepto sumamente simplificado. El trabajo puede ser una tarea, un deber, un logro, puede ser mental, físico o ambos, y puede ser repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente insatisfactorio y sus resultados también pueden ser algo obvios o sutiles. Su producto final suele evaluarse en forma diferente de acuerdo con la persona que haga el trabajo. En otras palabras, el trabajo, adopta significados distintos, ya sean satisfacciones personales o sociales, sean observables o no.

Prescindiendo de su significado, el trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza. Se debe tener en cuenta sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con los centros de trabajo y la comunidad (Blum y Naylor, 1976).

En los centros de trabajo generalmente no se identifican las motivaciones del empleado para satisfacer sus necesidades. La motivación de los empleados es uno de los aspectos más importantes que abarca la Psicología Industrial. Al respecto, Dunnette (1986) comenta, la motivación es importante en la

P.D

Industria porque aborda la fase de la 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 problemas de la motivación humana en la Industria.

También es importante hablar de la motivación por que abarca la fase de acción de la conducta del hombre, para ilustrarlo tomemos en cuenta que un empleado o trabajador industrial puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, tener las capacidades y maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea, sino que necesitamos encontrar que motiva al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea.

Ahora, entendamos que la motivación es una pieza fundamental, para la acción o tarea del trabajador. Definamos la motivación desde dos posturas teóricas que la estudian: a) la conductual y b) la humanista:

a) Enfoque conductual

Luthans y kreitner (1988) comentan: el concepto de motivación en la postura conductual no existe, sino se toma la conducta como un aprendizaje; señalando que la motivación es sólo para aquellos enfoques denominados internos que explican la conducta en función de estados mentales y procesos cognitivos. El enfoque que pudiera denominarse externo explica la conducta en función de las consecuencias ambientales. (El enfoque interno es primordialmente una explicación de motivaciones de la conducta humana, y el externo una explicación de aprendizaje). Así entonces el enfoque externo (conductual) no se ocupa de estados internos no observables (humanismo), y estas dos posturas nos ayudan a

entender las conductas, necesidades externas o/e internas de el trabajador.

El enfoque conductual se basa en la premisa de que la conducta es una función de sus consecuencias; de acuerdo a esta postura se trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. Así se establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias (Arias (1980), Luthans y Kreitner (1984) y López (1989)).

b) Enfoque humanista

Para los humanistas la motivación es un proceso por el que pasa el individuo mediante el que es impulsado a satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, autoestima y autorrealización, si estas se toman en cuenta para el trabajador, entonces tendra aspiraciones tendra la dignidad de un ser humano, tendra el deseo natural de trabajar en cooperación y camaraderia, así mismo llegara a la asociación íntima entre si el trabajo y el mismo (Guellerman (1994), Maslow (1988-1991), Vroom y Deci (1979)).

Como podremos analizar la propuesta de los humanistas es que los gerentes se percaten de que sus necesidades y/o sentimientos de sus empleados son vitales para su empresa como lo es el capital. Y la buena maquinaria.

De acuerdo con las dos anteriores posturas se entiende por un lado, desde el enfoque conductual que la motivación es una serie de conductas representadas por una acción, dada en el medio ambiente, que se aprende y adquiere, y a su vez desde la perspectiva humanista, se dice que es necesario satisfacer las necesidades como individuo y como parte de una organización.

Estas dos posturas proponen estudiar al trabajador, cada una desde su punto de vista sin embargo no podemos negar lo que ocurre en las organizaciones industriales; por ejemplo, que para la mayoría de los conductistas, la conducta motivada es todo aquello que se observa, por lo tanto se enfatiza en la conducta observable externa y no en lo que ocurra dentro de la persona. Según el conductismo el dinero, los reforzadores positivos, la extinción, etc.; son fuentes de motivación observable en el individuo y cada una de éstas explican en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué se hacen los deberes y por qué se realiza una gran variedad de conductas. Y por otra parte, los humanistas al considerar la motivación hablan de las necesidades tales como las fisiológicas (básicas), de seguridad en varios aspectos, necesidad de pertenencia de amor, estimación y la autorrealización.

Como veremos ambas teorías tienen una filosofía y aplicación muy diferente, pero las dos son útiles en las organizaciones, ya que es necesario estudiar las necesidades del trabajador como es importante administrar las conductas de una manera contingente. Algunas personas encargadas de aspectos motivacionales dentro del contexto laboral han hecho uso casi exclusivo de las orientaciones motivacionales conductistas. Para motivar a los trabajadores, los directores o gerentes emplean varios tipos de controles como la fecha de entrega, supervisión controles de seguridad en el trabajo, etc. Sin embargo, la aplicación del conductismo, no siempre significa que exista una orientación motivacional predominante en el lugar de trabajo. Sino también es necesario, para otras personas, un desarrollo humano en cuanto a las reacciones interpersonales, el sentirse perteneciente a un lugar de trabajo, el considerar la comunicación como factor importante para informarse, el rescatar los conflictos interpersonales, el deseo de ser tratado como ser humano y realizarse como individuo único .

En la psicología, estas dos explicaciones generales de la conducta humana han tenido un gran auge dentro del contexto laboral. Ambas perspectivas aportan elementos, una observables (externos) y otras no observables como la autorrealización (internos) lo cual hace pensar en la necesidad conjunta de un análisis de las aportaciones al campo motivacional dentro de los ámbitos laborales.

Obj

Considerando así los elementos que estas dos perspectivas presentan, se plantean como objetivo de este trabajo el analizar cómo se conceptualiza la motivación y su aplicación en el campo laboral desde dos perspectivas: la conductual y la humanista.

Así

El propósito es rescatar los conceptos o elementos más importantes de ambas perspectivas para comprender la motivación del trabajador. De esta manera hay que aclarar que no se pretende realizar una comparación de ambas perspectivas, sino que se busca identificar los elementos que ambos enfoques rescatan y que son funcionales para el desarrollo de programas que incrementan, la motivación del trabajador. Lo que se pretende no es llegar a darle un punto a favor o en contra a alguna teoría al descartar o aplicar lo que propone. Por ejemplo hay críticas severas que pretenden desprestigiar o acabar con alguna perspectiva teórica.

Algunos autores como Luthans y Kei tner, y Gellerman entre otros han manejado críticas severas aquí no pretendemos cerrarnos, hablaremos del conductismo y humanismo. En estos dos enfoques se pretende hablar de algo más que pueda ser funcional para aquellos que se encuentran en las organizaciones. Y podríamos decir que el desarrollo de la psicología no se puede coartar por "casarse" con una teoría. La psicología tiene que buscar caminos para el

entendimiento del comportamiento humano. Aún cuando esto es sumamente complejo, la psicología tendrá que rebasar los límites y encontrar la manera, sea ésta difícil, adecuada inadecuada, experimental, de rebasar estos límites. Se pretende que ésta crezca por medio del conocimiento como ciencia que se alcance a comprender al comportamiento del individuo; no sólo para la conveniencia de la organización sino para el desarrollo de la organización y el individuo. En tanto podemos decir que los psicólogos tienen como tarea recuperar los elementos funcionales de estos enfoques para el desarrollo de programas motivacionales en el ámbito laboral, en los cuales las personas satisfechas o recompensadas serán individuos con objetivos y metas para lograr un bienestar claro sin olvidar en el lugar dónde están parados y el lugar dónde se desean encontrar.

En este estudio nos damos la oportunidad de hablar de dos posturas teóricas que son funcionales para el trabajador al motivarlo y nos olvidamos de viejos rencores y duras críticas tales como la que Luthans y Kreitner (1988) formula en relación con la postura humanista. Estos autores señalan que las antiguas teorías y técnicas del administración de los recursos humanos están totalmente equivocadas, parece haber suficientes justificaciones para la explicación de nuevas alternativas y el desarrollo de nuevas técnicas, y también se dice que la principal dificultad con los modelos cognoscitivos o internos de la motivación es que no se pueden someter a una medición y observación científica precisa. Por su parte los humanistas también critican al modelo conductual, al señalar que la modificación de la conducta (el conductismo), no recupera al hombre como tal. Los críticos afirman que se trata de un método inherentemente autocrático de la administración, porque implica la manipulación de personas. Las consecuencias conductuales se controlan de tal manera que las personas se ven obligadas a efectuar un cambio forzado en su conducta. Este método no es coherente para el modelo humanista, el cual supone que las personas son autónomas y que buscan su actualización motivándose

de acuerdo con sus propias necesidades internas (Davis y Newstion, 1991).

Así entonces hablemos de la motivación desde estas dos perspectivas, no olvidando, que no vamos a tomar la bandera de una para tirar la otra, sino solamente, hablemos de los elementos que aportan ambas teorías para la motivación del trabajador, realicemos una reflexión, un juicio, una crítica y recuperemos lo que sea rescatable en este trabajo.

La estructura de esta investigación seguirá la siguiente lógica. En el capítulo 1 se desarrollará un breve bosquejo de las aportaciones de la psicología conductual y humanista, en el campo de estudio de la motivación laboral. En el capítulo 2, nos enfocaremos a la identificación de los elementos que motivan al trabajador planteados por la teoría conductual y humanista; así como también se abordará la motivación individual y colectiva bajo ambas posturas.

En el capítulo 3, se analizará las aportaciones de cada una de las perspectivas con respecto a la motivación, ubicando los elementos que aportan cada una de ellas, en el contexto laboral mexicano.

Terminamos señalando los elementos más importantes de la perspectiva humanista y conductista sustentando que ambas perspectivas son necesarias para el desarrollo de programas de motivación para incrementar un crecimiento y éxito industrial e individual.

hipótesis

CAPITULO 1

BREVE HISTORIA DE LA MOTIVACION

El problema de motivar a los empleados es muy antiguo, pero no fue sino hasta la segunda mitad del siglo pasado cuando se empleó el método científico para resolverlo (Vroom y Deci, 1979).

En este capítulo, nuestro propósito es examinar la concepción de la motivación en dos de los más importantes sistemas teóricos de la actualidad en la psicología (humanismo y conductismo) . Para lograr este propósito, primero presentamos el concepto de motivación así como algunos de los antecedentes históricos de la perspectiva humanista y conductual como aportaciones a la motivación; abordando cada una de las posiciones de una manera sistemática. En cada una de las perspectivas estudiadas, se tratará de demostrar cómo se desarrolla la necesidad de una o más estructuras motivacionales y cómo es que cada una de ellas intenta explicar los fenómenos motivacionales con los que trata.

1.1.-PRINCIPIOS BASICOS DE LA MOTIVACION

De manera genérica el concepto de motivación se remonta a los antiguos griegos Sócrates, Platón y Aristóteles. En el que el segundo (Platón discípulo de Sócrates) creía en un alma organizada, en un alma jerárquica con elementos, de crecimiento corporal y de quietud (llamadas experiencias nutricias), experiencias sensoriales

como placer y dolor, (sensitivos) y experiencias racionales (intelectuales).

Aristóteles.- Discípulo de Platón durante 20 años conservó el concepto de alma jerárquica aunque empleaba terminología ligeramente distinta. Las partes de crecimiento corporal, quietud, de placer y dolor estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, juntas estas partes, formaban las bases de la fuerza motivacional irracional e impulsiva. La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma, estaba relacionada con las ideas, eran inteligentes por naturaleza e incluía la voluntad. Al postular la existencia de un alma tripartida y jerárquica, los antiguos griegos presentaron la primera explicación teórica de la actividad motivada. Los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los estudios y de los sentidos y los esfuerzos de voluntad.

Cientos de años más tarde el alma que estaba dividida en tres partes quedó en dos sólo en; las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. Tomás de Aquino, por ejemplo, planteó que en el cuerpo apartaba los impulsos motivacionales irracionales y basados en el placer mientras que la mente aportaba motivos racionales y basado en la voluntad.

En la era moderna (post-renacimiento) René Descartes impulsó una distinción entre los aspectos pasivos y activos de la motivación. Para Descartes, el cuerpo era un agente pasivo de la motivación mientras que la voluntad era el agente activo. El cuerpo no era más que una entidad física y mecanicista que poseía motivos corporales y de quietud y racionaba el ambiente externo a través de los sentidos, los reflejos y la fisiología. La mente era una entidad espiritual no material y pensante con una voluntad resuelta. Si quería entender los motivos resolutivos, era necesario hacer un

análisis de voluntad (Marshall,1994). Igual que sus predecesores, Descartes creía que los motivos podía emerger tanto en el cuerpo como de la voluntad. La voluntad era el motor que iniciaba y dirigía la acción, mientras se actuaba.

Al asignar la voluntad como eje central de la motivación, Descartes dio a la filosofía la primera gran teoría de la motivación : la voluntad.

En suma, llegó a ser tan difícil explicar la voluntad como había sido explicar la motivación que supuestamente generaba. Al considerar la voluntad como un agente de la motivación, el filósofo se encuentra en la incómoda postura de tener que hacer uso de dos fenómenos no explicados, la motivación y la voluntad.

Por tanto, el filósofo estaba peor parado si empleaba el concepto motivación que si no lo empleaba. Por tal razón la nueva ciencia de la Psicología optó por buscar un principio motivacional sustitutivo que fuera menos ambiguo y más mecanicista. Encontró uno pero no en la filosofía si no en la biología. El principio motivacional de la Psicología emergió entonces del campo de la Biología.

Así, entonces el determinismo de Charles Darwin hizo más que aportarle a la Psicología su idea más importante la evolución las ideas de Darwin provocaron un cambio en el pensamiento científico predominante, donde privaban los conceptos motivacionales mentalistas (por ejemplo, la voluntad) hacia conceptos más mecanicistas (sistemas biológicos). Para Darwin (1856,1872, en: Marshall,1994) gran parte del comportamiento animal parecía automático y no aprendido. Para explicar la conducta no aprendida y automatizada, Darwin propuso la idea del instinto. El

instinto no podía explicar lo que no pudo explicar la voluntad de los filósofos, es decir, de donde venían las fuerzas motivacionales. El instinto de Darwin asemejaba a una serie de reflejos complejos heredados con el objeto-estímulo adecuado, el perro cazaba por reflejo, el pájaro construía nidos por reflejos y la gallina actuaba por reflejo, todo debido a una disposición genética.

Posteriormente, William James (1890, en: Marshall, 1994), fue el primer psicólogo en popularizar una teoría del instinto de motivación humana atribuyendo a los seres humanos una gran variedad de instintos. Al popularizar James, el concepto de instinto, creció el cariño de la Psicología por esta gran teoría de la motivación. Después William McDougall, se convertiría rápidamente en el defensor de una generación de la teoría del instinto. Pero después hay un declive de la teoría de los instintos ya que Bernard (1924 en: Marshall, 1994) comparó la lista de instintos compuesta por James McDougall y otros autores encontró que en su conjunto, los autores les atribuían 600 instintos a los seres humanos. De hecho se concluyó que la doctrina del instinto había perdido sentido y que la costumbre de inventar instintos estaba fuera de control.

Sin embargo, el dilema entre la Psicología y la teoría del instinto empezó con una aceptación total y acabó con el más absoluto rechazo. Para lograr mejor ilustración, se encuentran los planteamientos de John Watson, (1914) el fundador del conductismo. Este autor explica las bases hereditarias del comportamiento mediante los instintos. Pero Watson después (1930) explica que eran los reflejos y el entrenamiento temprano, y no los instintos los que determinaban el comportamiento del individuo.

A lo largo de la presente reseña, se ha hablado de la motivación que surge de un número ilimitado de perspectivas que han abordado la motivación desde mediados del siglo anterior hasta

la actualidad con perspectivas derivadas de la filosofía propia o prestada y con su metodología bien delimitada, es el caso de los conductistas y de humanistas. A continuación se discutirá el concepto de motivación que aportan estos enfoques y posteriormente nos permitiremos analizar trabajos más sobresalientes sobre la motivación.

Antes de hablar del concepto de motivación en ambas perspectivas, reflexionaremos sobre el trabajo como parte de la motivación de un trabajador.

El trabajo ocupa un lugar importante en la vida de las personas, ya que pasamos trabajando una buena parte de nuestras vidas, porque es necesario trabajar para sobrevivir en una sociedad en la que el dinero es uno de los pilares fundamentales.

El trabajo es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. Para comprender el trabajo es necesario reconocer esta etapa, más que sostener un concepto sumamente simplificado. El trabajo puede ser una tarea, un deber, un logro puede ser físico o ambos, y puede ser repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente insatisfecho y sus resultados también pueden ser algo obvios o sutiles. Su producto final suele evaluarse en forma diferente de acuerdo con las personas que lo hagan. En otras palabras, el trabajo adopta significados distintos, ya sean satisfacciones personales o sociales; sean observables o no.

Prescindiendo de su significado, el trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza, se debe tener en cuenta sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con los centros de trabajo y la comunidad (Blum y Naylor, 1976).

Cada aproximación psicológica o disciplina que intenta explicar y describir el trabajo en bases a sus fundamentaciones teóricas y apartir de un enfoque multicategorial señalan que es difícil definir de forma simple el trabajo. Desde una perspectiva Psicológica cabe considerar el trabajo, al menos desde tres puntos: A) trabajo como actividad; (aspectos conductuales del hecho del trabajar); B) trabajo como situación o contexto (aspectos físico-ambientales de un trabajo); y C) el trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo) (Mayor y Tortosa,1940). Así la conducta o actividad llamada trabajo se realiza en una situación o contexto físico ambiental que lo hace posible con un significado o motivo que va a depender de cada individuo, ya que dicha actividad proporciona habilidades, conocimientos y algunas gratificaciones materiales, psicológicas y/o sociales y quizá sea la motivación que mueva al trabajador. Ahora bien definamos que es motivación desde dos perspectivas ejes para desarrollar este trabajo.

Desde el punto de vista de los humanistas la motivación es un proceso por el que pasa el individuo mediante el que es posible que sea impulsado a satisfacer sus necesidades, consiguiendo todo aquello que necesita y desea, tanto individualmente como para la organización (Mayo, 1971 en:Gellerman, 1994). Más no es como muchos la conciben erróneamente un rasgo personal; es decir, algunos la tienen y otros no. En la práctica, esa suposición caracteriza al gerente que califica de perezosos a ciertos subordinados. Tal asignación supone que el individuo siempre es perezoso o que le falta motivación. Nuestra conocimiento de la motivación nos indica que eso no es cierto. Lo que sí sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Sin duda las personas son diferentes en su impulso motivacional (Robbins 1987).

Al analizar el concepto de motivación, no olvidemos que el grado de ella varía entre las personas y dentro de cada persona según el momento. Así Robbins (1987) , define la motivación como el deseo de hacer muchos esfuerzos por alcanzar las metas de la organización, condicionando la posibilidad de satisfacer, alguna necesidad individual

Por su parte, Maslow con su teoría supuso que cada ser humano tiene cinco motivos, los cuales existen en una jerarquía de cinco necesidades.

El comportamiento es el resultado de los instintos de satisfacer esas necesidades, y los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento (Terry y Frar, 1990).

La premisa de Maslow señala que los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas. Las necesidades a los que se refiere Maslow (1988) son:

1.-Necesidad Fisiológica: Comprende hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.

2.-Necesidad de seguridad : Se incluye seguridad y protección centrada al daño físico y emocional.

3.-Amor: Abarca afecto, pertenencias, aceptación y amistad.

4.-Estima: Incluye factores internos de estima como estatutos reconocimiento y por último la autorrealización .

5.-Autorrealización: Este concepto es el de realizar el propio potencial y llegar a ser todo lo que es capaz de ser. Es la

pedra angular de las necesidades de la persona y puede expresarse por sí misma en varias formas.

A medida que van satisfaciéndose estas necesidades la siguiente se torna dominante. Si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, es fundamental que se satisfagan pero depende de la situación de la persona, porque cada necesidad va a motivar al individuo cada vez que se torne dominante aún y cuando ya haya pasado esas necesidades fisiológicas, de seguridad, amor, estima y autorrealización por satisfechas.

El concepto de motivación desde el enfoque humanista, es un proceso por el que pasan los seres humanos para satisfacer sus necesidades y éstas pueden ser desde las más básicas hasta las más complejas, la necesidad básica como por ejemplo satisfacer el sueño y la más compleja como llegar a ser lo que se quiere ser como individuo único logrando, metas objetivos dentro y fuera de una organización laboral, así cada necesidad es predominante en distintos tiempos y lugares dependiendo del motivo principal que desea satisfacer la persona.

Se ha revisado el concepto de motivación desde la perspectiva humanista ahora hablaremos de cómo abordan tal concepto los conductistas. Para algunos conductistas la motivación es una acción o actividad llamada conducta que se presenta con frecuencia, pero hay que hacer esfuerzos por identificar que refuerzo es capaz de funcionar para determinar acciones del trabajador, ante una determinada situación, grupo o individuos (López, 1989). Sin embargo Luthans y Kreithier (1988) comentan: el concepto de motivación en la perspectiva conductual no existe, sino se toma la conducta, como un aprendizaje, según ellos la motivación es sólo para aquellos enfoques denominados internos que explican la conducta en función de estados mentales.

Desde la explicación humanista los estados internos causan la conducta. Y desde el enfoque conductual se ocupa sólo de situaciones observables.

El enfoque conductual se basa en la premisa de que la conducta está en función de sus consecuencias; de acuerdo con esta postura se tratará de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la organización que depende de sus consecuencias.

El concepto más importante para el conductismo son las contingencias y algunos de los elementos más importantes para comprenderlos son: el reforzador positivo, reforzador negativo, castigo, extinción, programas de reforzamiento.

Aquí la palabra clave está en el control y no en la causa. Una vez citados los diferentes conceptos de la motivación podemos dedicarnos a justificar algunas bases que nos dan las dos perspectivas abordadas en el presente trabajo.

Hasta el momento queda claro que habrá de desarrollarse el concepto de motivación para que correspondiera a ciertas propiedades para las cuales se supuso que otros conceptos no eran convencionales. En general, esto es históricamente cierto. Algunos de los aspectos que podemos recuperar de estas 2 concepciones sobre la motivación son los siguientes: de acuerdo con las dos anteriores perspectivas se entiende, desde el enfoque conductual que la motivación, es una serie de conductas representadas por una acción o actividad dadas en el contexto laboral que se aprenden y se adquieren. Y por otro lado, desde la perspectiva humanista, se dice que es necesario satisfacer las necesidades del hombre como parte

de sus deseos en una organización laboral. Asimismo no olvidemos la premisa fundamental de ambas perspectivas diremos que el enfoque conductual se basa en que la conducta sea una función de sus consecuencias las cuales son las acciones que los gerentes ven, por tanto, el enfoque humanista dice que los seres humanos son organismos que desean y están motivados para cumplir y satisfacer sus necesidades de su vida, aspecto importante en el hecho de estar motivado o no dentro de su campo laboral.

Existen principios fundamentales para destacar que se ha de motivar las conductas o acciones relevantes. Entre estos principios se encuentra el ingreso y pertenencia a la organización que responde a las actividades de desempeñar en la organización así como agregando varias conductas producidas por la misma actividad del trabajador.

Al mismo tiempo, se intenta motivar al individuo como principio de ser la persona más valiosa para el desarrollo de la misma y para él; cumpliendo así sus conductas de ejecución adecuada del rol asignado como el nuevo aprendizaje, desarrollo de habilidades y una nueva cantidad y calidad de tareas en el puesto otorgado.

Así, como son indispensables las conductas aprendidas también es necesario recordar que surgen conductas espontáneas que involucran al trabajador en actividades producidas bajo cierta responsabilidad, estrategia y creatividad para desempeñarlas. En tanto toda actividad tiene un motivo para realizarse y como elemento importante y eje rector de la conducta o acción se puede presentar este motivo pero también la posibilidad de que no se tome en cuenta y probablemente el trabajador se desempeñe pésimamente sin deseos de aprender o bien por otro lado el motivo se le de

importancia o alcance a sustituirse pero tomar en cuenta al trabajador entonces existe la probabilidad de que sea el mejor trabajador de la organización.

1.2.- APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA HUMANISTA A LA MOTIVACION

En la década de 1920 se observa la influencia del pensamiento del humanismo en la industria. A partir de la segunda guerra mundial la Psicología industrial se ha visto aguijoneada por un creciente interés en aumentar la productividad; y más recientemente este campo ha atraído la atención de los estudiosos que consideran a las compañías y a las organizaciones como objetos dignos de estudios.

Durante el último cuarto del siglo, casi todas las teorías respecto a la motivación de trabajadores se han visto dominadas por lo que grandes rasgos se conoce como **perspectiva de Relaciones humana**.

La práctica contemporánea de las relaciones humanas a diferencia de la teoría, está sufriendo de una agudo caso de superficialidad. Esto probablemente merece mucho más que el comentario mordaz que sobre ella se ha vertido en revistas de negocios, así como gerentes encallecidos que consideran que cualquier forma de blandura con los trabajadores constituye una seria equivocaciones.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas posee respetables puntales científicos e importantes inferencias, tanto para los administradores, psicólogos, como para la sociedad en general. Más a pesar de las malas aplicaciones que se pudieran hacer en un contexto laboral es difícil su aplicación, debido al medio industrial humano en el que nos desenvolvemos llamada **cultural**. También todavía se tiene que demostrar que se pudiera aplicar en gran escala. Pero existen pruebas de que se pueden aplicar con gran

amplitud como sea posible. El primer paso esencial en tal dirección es adquirir un conocimiento de la estructura de esta tarea (como motivar al trabajador y no aplicarlo deliberadamente) después de ello sus aplicaciones dependerán, en gran parte, del ingenio que se sepa desplegar el gerente y su tolerancia en cuanto a cambios.

El mejor modo de entender la teoría de las relaciones humanas, es estudiar su evolución desde el clima moral que hizo inevitable su emergencia y continuar con los estudios clásicos en que se basó, hasta llegar a su condición y exponentes actuales.

La corriente de moralismo en la cultura norteamericana es la que prepara el escenario para el nacimiento de la teoría de las relaciones humanas, la cual llegaría a ser popular en la década de 1930. Comenzó a producir generaciones de gerentes que difícilmente podían evitar que en su trabajo penetrara una conciencia social, pues ésta se hallaba entrelazada con su propias personalidades gracias al medio ambiente en que se había crecido.

Estos hombres, a través de sus propias simpatías y predilecciones enraizadas, iban a imprimir en la industria de su país su propia marca de empresas de tipo único, por lo tanto, mucho antes que la industria se convirtiera en un placentero escenario de Psycología fue en lugar para empresario, que con el tiempo se fue madurando un movimiento que legitimara las angustias moralistas de los gerentes para proporcionar a los trabajadores un mejor trato. De hecho, hubo algunos que no guardaron, la sanción de la popularidad. sino que fueron más allá y practicaron un tipo de **Relaciones Humanas**.

El hecho de que tales gerentes constituyeran una minoría y que la mayoría de los directivos continuaran sancionando con

métodos arbitrarios de supervisión, mediante el simple expediente de dejar que se pusiera en duda su validez, solo sirvió para dar elementos al recién movimiento del humanismo. A mediados de la década de los treinta, la emergencia de un concepto formal sobre relaciones humanas aguardaba únicamente una patética demostración y una tribuna desde donde demandaban la atención de los psicólogos y administradores de los recursos humanos (Guellerman, 1994).

La teoría de Mayo se desarrolló con base en diversos estudios. Casi todos los teóricos de relaciones humanas han retomado estas formulaciones, como trampolín para desarrollar otra ideas. Por tal razón, cualquier examen serio de los que corrientemente se sabe sobre la motivación de gente en el trabajo debe comenzar con el trabajo de Mayo, y más específicamente, con los estudios que le suministraron sus propios puntos de partida.

El primero de los cuatro estudios principales de Mayo tuvo lugar durante 1923-1924, en una fábrica textil de Filadelfia.

El problema que investigaba era la excesiva rotación de personal en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y extenuante. Al poco tiempo de asignárseles para laborar allí, los trabajadores mostraban la tendencia a hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo y a la larga llegaban a tornarse irritables, sin razón aparente alguna, e impulsivamente renunciaban a su empleo. Antes de la llegada de Mayo, había fracasado de modo rotundo numerosos intentos hechos por ingenieros en eficiencia para retener la ola de separaciones mediante distintos proyectos de pago de incentivos.

Al principio, Mayo creyó que la razón para tal comportamiento de los obreros debía ser la fatiga física, por tal razón, instituyó una serie de períodos de descanso durante el día de trabajo. En el proceso de tratar de programar estos períodos de manera más eficaz, la gerencia experimentó con la idea de permitir a los trabajadores que ellos formularan tal programación. El efecto fue violento: la rotación de personal descendió considerablemente, la productividad creció y las muestras de melancolía desaparecieron.

Mayo interpretó estos resultados como consecuencia, en parte de la eliminación de fatiga pero, principalmente, por haber permitido a los empleados que participaran en la dirección de su propio trabajo. El desánimo, según intuyó Mayo era resultado de tener que trabajar en un medio ambiente deshumanizador, es decir, como aburridos y aislados siervos de hileras de máquinas impersonales (Guellerman, 1994).

Así, Mayo había dado con la clave de lo que posteriormente se convirtió en una teoría de las relaciones humanas. Y esta contribución fue una emergencia de un espíritu de grupo el cual no fue un accidente, sino más bien una pieza crítica del rompecabezas de la motividad que con anterioridad faltaba.

El segundo y mejor conocido de sus estudios, tuvo lugar en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company. Este estudio se inició con una serie de esfuerzos, relativamente rutinarios por parte de los ingenieros de la compañía, para incrementar la producción mediante una mejor iluminación. Sin importar que la luz fuera más brillante, más opaca o más constante, la producción se fue para arriba en cada uno de los salones en estudio.

Fue entonces cuando se solicitó la ayuda de Mayo y los investigadores de Harvard, quienes se aventuraron a encontrar los diversos factores que pudieran haber sido la causa del incremento en la productividad. Los investigadores hicieron un esfuerzo especial para que los trabajadores cooperaran uniformemente en todos los grupos.

Nuevamente la curva de producción se elevó, en apariencia sin conexión alguna la duración de los períodos de descanso o de días de trabajo. El campo experimental más importante se introdujo cuando las encargadas buscaban la forma de mantener la situación humanamente estable pidiendo la cooperación de los trabajadores, lo que ocurrió en la realidad fue que seis individuos se convirtieron en un equipo y este equipo se mostró de todo corazón y espontáneamente cooperador en el experimento, (Guellerman, 1994 p. 22).

En otras palabras, que todo parecía indicar que **tratar a los obreros como seres humanos**, permitirles a grupos naturales y relevadores de controles impersonales daba motivos que podían incrementar la producción; tales grupos, establecían sus propias normas de producciones y a ella se adhirió con toda lealtad la mayoría de sus integrantes, (casi podía decirse que el elevado ritmo de rendimiento era una forma regocigante de manifestar la autoridad del grupo que se sentía en la posición a la gerencia).

El cuarto estudio de Mayo se llevó a cabo en una planta de aeronaves al sur de California, en 1944. Los cambios de personal eran elevadísimos y, consecuentemente, también el ausentismo agravaba la situación. En medio de la inestabilidad muchas plantas estaban expandiendo su fuerza laboral hasta 10 y 20 veces. Estos departamentos eran de tres tipos: El primero de ellos estaba constituido por un pequeñísimo grupo donde una mayor intimidad

conglomeraba a los hombres en un grupo homogéneo. El segundo era un grupo de personas fuertemente motivados que influían sobre los demás para fijar el ritmo de trabajo. El tercer grupo el más importante, era un grupo cuyo espíritu de equipo era el objetivo deliberador de sus gerentes (Guellerman, 1994) .

Los récords de asistencias y productividad en este último tipo de grupos era sencillamente fenomenales y Mayo comprendió que no se trataba de un mero accidente. Los hombres que se hallaban a cargo estaban convencidos de que la solidaridad debía ser en particular su objetivo más importante, a fin de alcanzar la meta final de una alta productividad sostenida.

Las relaciones humanas son una meta administrativa sin embargo, las ideas de humanización hasta hoy han recibido escasa aceptación. Y para difundir el humanismo se debe de difundir la idea de que los gerentes deben ser concientizados para tratar de un modo más efectivo a la gente.

La obra de Mayo condujo a estudios como los de Michigan, que son considerablemente más sofisticados que los de Mayo y se caracterizan por sus mejores controles y formas de medición, internándose a la vez de un modo más profundo en el aspecto psicológico del comportamiento humano.

Los estudios de Michigan se concentraban en las actitudes y conductas de los supervisores de primera línea y en el modo en que ellos efectúan la productividad de sus subordinados. La técnica empleada estriba generalmente en identificar a los grupos de trabajadores de alto y bajo rendimiento y determinar enseguida las actitudes de estos grupos y sus supervisores con respecto a varios aspectos de su trabajo. El descubrimiento, a grandes rasgos, es que

el propio estilo de desempeño del supervisor y las ideas que abrigan en cuanto a su labor tienen una influencia compatible con la productividad de su grupo (Guellerman,1994).

La clave para engranar las aspiraciones más potentes de un individuo con las metas de su compañía es pertenecer a un grupo que participe en una propia administración, grupo en el cual el papel del supervisor se transforma en una persona que simplemente pone un vigor a las ordenanzas, suministrador de información y, sobre todo, un partidario de la grandeza para obtener éxito en su grupo.

Pero la palabra clave aquí es **respeto**. La participación, para que sea un instrumento efectivo en la movilización de las potencialidades productivas de los obreros, debe basarse en la comprensión del supervisor de su propia inhabilidad para llevar a cabo su fuerza adecuada sin ayuda voluntaria de su gerente, y en lo dispuesto que se sienta a entregar a esta gran parte de su autoridad a fin de que la ayuda sea atractiva.

Para White (en: Guellerman, 1994), uno de los manantiales de la motivación humana es el interés por llegar a conocer cómo es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiere. White, denomina a este deseo de dominio, " motivo de competencia ".

En los adultos, el motivo de competencia muy probablemente se manifiesta como el deseo de dominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional.

Además, el sentido de competencia es probable que desempeñe un papel clave para la ejecución efectiva del trabajo,

especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación.

Probablemente, los psicólogos se han dedicado a varios ángulos de la motivación tal como la competencia, pero también hacia la afiliación.

Stanley (en: Guellerman, 1994), de la Universidad de Minnesota, llevó a cabo un estudio sobre la búsqueda de los orígenes en la motivación de afiliación. La importancia de las necesidades de afiliación es clara: Mayo en verdad les concedió bastante importancia al condenar los sistemas impersonales de trabajo; y el crecimiento de las uniones laborales demuestran las pronunciadas consecuencias que pueden tener una tendencia a agruparse. Sin embargo, Schaefer comenzó a presentarle atención científica a pesar de que se pudo hacer poco sobre las investigaciones anteriores o cuando menos en una teorización que le sirva de guía.

Las teorías al respecto generalmente suponían que la afiliación podría ser un medio para un fin. Es decir la gente podría buscar compañía con objeto de obtener una especie de recompensa impersonal de los otros, como dinero, favores o protección, o podrían socializarse simplemente por que encontraba placer en ello. A este último tipo de afiliación fue que Schaefer se concretó : al deseo de estar con otras personas, simplemente por el placer de la compañía.

Durante la Segunda Guerra Mundial se realizó un estudio, con un grupo de psicólogos de la Universidad de Harvard, encabezados por David G. McClelland, en el cual se comenzó a experimentar con el TAT para ver si era lo bastante sensible para detectar cambios en la motivación, ocasionado por simples intentos de influir en las

actitudes del individuo. Como resultado de este comienzo han surgido algunas de nuestras perspectivas de mayor penetración dentro del éxito económico personal y hasta nacional, pues no pasó mucho tiempo sin que se reconocieran las enormes implicaciones económicas del motivo de logro, por lo que éste se convirtió en tópicos de intensas investigaciones (Guellerman,1994). En dichas investigaciones se encontró que aparentemente no hay personas orientadas hacia el logro en la industria estática con la misma frecuencia que lo vemos en las llamadas industrias en crecimiento.

La persona motivada hacia el logro posiblemente deje a sus competidores muy atrás; pero si no lo logra, con seguridad se volverá un trabajador ordinario y carente de inspiración.

El significado del motivo de logro en la industria es obvio; pero a su manera resulta tan importante el motivo de afiliación: la sindicalización, grupo informales de trabajo y posiblemente hasta las asociaciones y funciones de empresas son situaciones que pueden incrementar la motivación.

Todos los anteriores estudios realizados por una gran gama de investigaciones como análisis de prácticas dentro de la industria son los **cimientos** importantes para el desarrollo de una teoría llamada de relaciones humanas, que más tarde diera importancia a la jerarquía de necesidades de Maslow o también llamada Teoría de Necesidades Humanas.

La teoría de necesidades se centra en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. El comportamiento es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades, y los

actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento (Terry y Frar, 1990).

Los psicólogos interesados en la motivación han invertido una gran cantidad de tiempo en el análisis de las diferentes clases de necesidades. Maslow (1943, citado en: Blum y Naylor, 1976 y Vroom y Deci, 1979), propuso una teoría relacionada con las necesidades humanas y su efecto en la conducta humana. Surgió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

1.- Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas del organismo como alimento, agua, oxígeno y sueño, entre otras relacionadas de manera corporal.

2.-Necesidades de seguridad: Maslow se refiere a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada en un medio estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de existencia de dicha persona.

3.-Necesidad de amor: Son las relaciones afectivas con individuos y la necesidad de encontrarse con un lugar reconocido como miembro de un grupo (Aceptación).

4.-Necesidad de estima: Es la necesidad de respeto propio, autoestima y la estimación de los demás.

5.-Necesidad de autorrealización: Esta necesidad se da al lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Aunque Maslow propuso su jerarquía en 1943, no fue hasta años más recientes cuando los psicólogos industriales intentaron determinar lo adecuado de su sugerencia para crear un modelo que estudie la motivación en las empresas. La principal contribución a

la investigación sobre el modelo de Maslow en el campo industrial, es la proporcionada por Porter en la Universidad de California. Cabe decir que Porter u otros, ampliarán la investigación a tipos de organizaciones diferentes, además de las empresas de negocios; por ejemplo, se puede formular la hipótesis de que distintos tipos de organización, ya sean, militares, educativas, religiosas, etc., puede producir resultados muy diversos de los que se pueden obtener con las personas dedicadas a las organizaciones donde se encuentran laborando personal sea cual sea su nivel jerárquico en la empresa (Blum y Naylor, 1976).

Así, entonces Porter (1963 a,b y c en: Blum y Naylor,1976) examinó la satisfacción de necesidades y su importancia, así como la influencia en que el tamaño de la organización a la que pertenece el gerente determina las actitudes ante el trabajo; mientras más alto sea el nivel jerárquico dentro de la organización, más favorable, relativamente, serán las actitudes de trabajo de los individuos en organizaciones grandes, en comparación con la de los individuos en organizaciones más pequeñas.

Por otra parte Vroom y Deci (1979) propusieron una teoría de la motivación humana, que aunque tiene una forma muy general, considera como un contexto al individuo en el mundo de trabajo. Este es probable el primer intento dentro de la psicología industrial para desarrollar un "modelo" formal de la motivación. Vroom fundamentó su trabajo en las investigaciones el psicólogo social Kurt Lewin. Al igual que Lewin, Vroom utilizaba el concepto básico de valencia como el concepto clave, define la valencia como La atracción de una meta o un suceso.

Así pues, cabría esperar que la motivación en el trabajo tuviera una relación menos evidente con las mediciones de la productividad del trabajo; que con la medición de rotación de personal y el ausentismo; en tanto, no se pudo encontrar su

consistencia en la relación entre las medidas de satisfacción y productividad de una gran variedad de situaciones.

Es interesante examinar la teoría de las relaciones humanas por su propuesta clave de que los gerentes deben ser la cabeza para ayudar a formar una empresa y tener como arma o medida, la motivación. No obstante el fin no es esclavizar al trabajador sino motivarlo para propósitos propios de la empresa , no olvidando el valor que se tiene como trabajadores o miembros de un centro de trabajo.

Así cada uno de los estudios anteriormente examinados plantean que primero hay que saber que motiva a las personas para que se desarrolle la empresa y el mismo individuo.

1.3.- APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA CONDUCTUAL A LA MOTIVACION .

Antes de abordar las aportaciones que hace la Psicología conductual a la motivación nos permitiremos aclarar que en este apartado manejaremos muy brevemente el análisis histórico del conductismo. Finalmente, es importante para la modificación de la conducta organizacional, por que indica el modo en que el enfoque externo puede proporcionar contribuciones importantes al caudal del conocimiento que se posee. Sin conocimientos prácticos de la teoría del aprendizaje, no alcanzaremos comprender en la práctica dichos conocimientos. Además, el sentido de la historia resulta básico para la credibilidad de cualquier tema nuevo .

La novedad de la teoría del aprendizaje de la conducta, tal como se debía aplicar en la administración de los recursos humanos.

Por tal motivo es importante abordar el conductismo desde el análisis experimental (con Pávlov, Tolman, Holl y Skinner), hasta la modificación de la conducta organizacional. (Luthans y Kreitner, 1988).

Asímismo nos permitiremos aclarar y recordar que cuando hablemos de modificación no es una terapia de la conducta; en lugar de ello, se deriva del análisis de la conducta aplicado, ya que la modificación de la conducta organizacional se basa primordialmente en el control positivo, en lugar del negativo, y no utiliza el condicionamiento aversivo.

Desde los inicios del conductismo, se intentó estudiar a la motivación como eje central de esta ciencia; para eso varios

teóricos se abocaron sobre este tema, considerando que podía deberse a factores fisiológicos y de supervivencia, tales como el hambre, sed, sexo, descanso, sueño; por otra parte también se le señalaba como las expectativas que generaba el organismo al cumplir una tarea y como parte del aprendizaje (Hull, 1943; Tolman, 1949 y Guthrie, 1935, en : Villanueva, 1986).

El fisiólogo ruso Ivan P. Pavlov (1899-1936) fue quien por primera vez estudió el reflejo condicionado. Este hallazgo fue recogido por Skinner, quien vió en el reflejo o conducta la unidad de análisis; aunque introdujo cambios como es el condicionamiento operante en el que al darse una conducta especificada previamente se otorga un estímulo reforzante; indicando este término... Simplemente el fortalecimiento de una respuesta (Skinner, 1979). Una vez centrados en lo que es significativo al conductismo, Skinner denomina como altamente motivada a una persona u organismo, cuando ésta se comporta de manera enérgica .

El término motivación es pues, con sus excepciones; un cambio de conducta enérgica.

El enfoque externo o de aprendizaje para la comprensión de predicción y el control de la conducta organizacional se ofrece como alternativa (pero no como reemplazamiento completo) al método de motivación. En este la conducta observable en las organizaciones y sus consecuencias son la clave. El modelo externo o ambiental de la conducta organizacional se basa primordialmente en el trabajo precursor de Skinner. Entre el gran número de contribuciones de Skinner, la más importante es la distinción entre la conducta respondiente (no aprendida) y la operante (aprendida). Sobre la base de las investigaciones, científicas, llegó a la conclusión de que la conducta operante esta en función de sus consecuencias (Luthans Y Kreitner 1984).

No obstante, el conductismo ofrece una base teórica y un conjunto de técnicas que, si se aplican adecuadamente pueden convertirse en una alternativa viable a la teoría y a la práctica actual. Para designar la aplicación del enfoque externo, ambiental o de aprendizaje a fin de estudiar la conducta humana en las organizaciones, se creó el término: modificación de la conducta organizacional.

A partir de 1977, la aparición de la revista *Journal of Organizational Behavior Modification* constituyó un elemento importante para el desarrollo de las aplicaciones de los procedimientos o técnicas del conductismo al campo laboral.

Los principales trabajos realizados en la última década aplicado al análisis de conducta en las organizaciones se han dirigido a las siguientes áreas de las empresas (López 1989).

- a) Trabajos conceptuales (de carácter general)
- b) En la ejecución de tareas
- c) Corrección del ausentismo y los retrasos
- d) Análisis de sistemas y administración por objetivos
- e) Salarios y sistemas de incentivos
- f) Evaluación de rendimiento
- g) Formación
- h) Seguridad en el trabajo
- l) Control de calidad
- j) Incremento de la productividad

Aunque algunas de los primeros trabajos publicados con técnicas del conductismo en México han sido de gran relevancia, en el idioma castellano la difusión ha sido escasa. Cabe mencionar los trabajos de Jiménez (1978), López Mena (1986), López Mena y Bayés

(1988) . También Olmos (1983) (todos ellos citados en : López, 1989). Estos investigadores realizaron estudios en Estados Unidos y España donde incursionaron en diversas áreas empleadas por el conductismo utilizando sus técnicas de retroalimentación y el refuerzo.

A raíz de estos estudios también existieron denominaciones en Estados Unidos y estas denominaciones parecen coincidir en tres ideas: conducta, cambio y lugar. Es decir, se trata del aprendizaje humano (cambio), de un objeto de estudio (conducta) y de lugar (el evento de trabajo en las organizaciones de producción servicios).

Sobre la denominación más correcta, la discusión sigue abierta Frederiksen (1982, en : López, 1989) propone, a partir de una encuesta realizada a psicólogos que hicieron intervenciones basadas en el análisis de la conducta en las organizaciones, una definición consensuada sobre la administración de la conducta organizacional. La definición propuesta señala que .

La administración de la conducta en la organización es la aplicación de los principios de la Psicología conductual y la metodología de la modificación de conducta / análisis de conducta aplicada, al estudio y control de la conducta individual o grupal en las organizaciones.

Por lo tanto, desde esta perspectiva la premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias, ya que, el ambiente controla la conducta aprendida.

La palabra clave es controles y no causas. Puede concebirse que la conducta remontada a sus comienzos reales debe tener una

importancia en las conductas; y que las causas son sólo construcciones hipotéticas; en la busca de causas.

Mientras 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. Este último discernimiento se puede ilustrar de la siguiente manera (Luthans y Kreitner, 1988).

Conducta

Sugerencias-----organizacional-----Consecuencias.

Esto es una contingencia básica de la conducta. Y para mejor comprensión del modelo que propone Luthans diremos que las sugerencias son condiciones ambientales o estímulos específicos. Eventualmente, los indicios se aparean, mediante experiencias personales. Las sugerencias presentan muchas formas de las conductas de los supervisores, los compañeros de trabajo y los subordinados, así como objetos físicos, reglas informaciones, comunicaciones formales y extra oficiales, instrucciones, programas, órdenes, tiempo e instrumentación tecnología. A su vez las conductas basadas en sugerencias pueden tener muchas consecuencias.

El dinero es una consecuencia común de la conducta organizacional; pero, quizá de manera más importante, hay también otras consecuencias como la aprobación social, la atención, la posición, los privilegios y la retroalimentación sobre el desempeño. También son comunes en las organizaciones modernas muchas

consecuencias adversas en las organizaciones modernas, consecuencias como las sanciones sociales, los despidos, las transferencias de pagos, los descensos de categorías, etc.

En términos de la posible predicción de las conductas en curso, hay una gran diferencia en cuanto a si las relaciones entre las sugerencias, las conductas y las consecuencias se administran sistemáticamente o en forma simple, si se deja al azar. Un enfoque de la modificación de la conducta organizacional no deja nada al azar sino que realiza un análisis sistemático y una aplicación de los tres elementos: Sugerencias (estímulos), conductas y consecuencias.

En la situación contingente de trabajo, las relaciones entre sugerencias, conductas y consecuencias las entienden tanto los supervisores como los subordinados, porque se identifican de manera sistemática, constante y se administran en forma adecuada. Los subordinados aprenden a asociar ciertas sugerencias con determinadas consecuencias que son contingentes y ocurren como resultado directo de un desempeño conveniente. Los gerentes como controladores directos o indirectos de muchas consecuencias ambientales, deben ser sistemáticos y constantes en la administración de las relaciones entre las sugerencias, las conductas y las consecuencias. Por su parte, los gerentes practicantes deben estar plenamente conscientes de la importancia de las sugerencias y las consecuencias y, administrar las contingencias.

Una vez que se ha dado una breve semblanza de lo que aporta la perspectiva conductual diremos, tal como lo analiza Luthans en su trabajo de modificación de la conducta organizacional que en la industria tiene que afrontar muchos problemas de la conducta y que en las organizaciones en la actualidad se pretende alcanzar metas

para el individuo y para la misma empresa, sin embargo, se presupone que no todas las metas son correctas (desde un punto de vista moral o de eficiencia). Pero también se dirá que la finalidad de predecir y controlar la conducta organizacional se encuentra de manera implícita en la teoría y la práctica administrativa; así como es correcto y de gran utilidad la práctica o aplicación de sus diversas técnicas, como el autocontrol, la comprensión de contingencias, el empleo de reforzamientos positivos, al cambiar la conducta organizacional, el uso de recompensas y castigos, etc.

El empleo de las anteriores técnicas y términos tienen el fin de demostrar que existen una razón para basarse en las perspectiva conductual y abarca la administración de los recursos humanos en la industria.



CAPITULO 2

ELEMENTOS QUE MOTIVAN AL TRABAJADOR

U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

Una característica de la sociedad moderna es la difusión de las organizacionales de diferentes tipos, que alcanzan a todos los órdenes importantes de la actividad humana; un tipo de organización es la laboral, donde todos los individuos podemos pasar buena parte de nuestras vidas.

IZT.

El objetivo de este capítulo será analizar los elementos que aportan las perspectivas teóricas conductual y humanistas, para motivar la conducta de los individuos en este contexto particular, que son las organizaciones laborales.

Las organizaciones son un tipo de formación social que permite alcanzar objetivos que difícilmente, puede ser logrados mediante el esfuerzo de individuos aislados. Para lograr sus fines, las organizaciones han de concertar y dirigir las actividades de sus miembros.

Las organizaciones necesitan conseguir de sus miembros que aporten sus energías y esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que se ha de motivarlos en este sentido.

Entonces diremos que los objetivos de la organización y los objetivos individuales pueden no coincidir o incluso entrar en conflicto. La organización ha de tener presente esta relación, ya que el funcionamiento adecuado de la organización requiere el equilibrio

entre las aportaciones realizadas y los beneficios obtenidos, la perspectiva conductual y humanista, nos proporcionan sus principales elementos para poder saber cómo se motiva al trabajador y a la vez llegar a cualquier objetivo planteado.

La teoría humanista y conductista nos formulan diferentes niveles de análisis, que se centran en etapas o elementos de distintos procesos de la motivación.

Los elementos básicos que motivan a la conducta desde una perspectiva conductual son el reforzamiento positivo, los incentivos, extinción, etc. Y por otra parte, desde la perspectiva humanista se habla de las necesidades, de los deseos de lograr objetivos, la realización, la afiliación, el logro, etc.

2.1.- LOS ELEMENTOS DE UNA ORIENTACION CONDUCTUAL

La conducta laboral es el resultado del aprendizaje y participa como tal de las leyes y principios de aprendizaje humano, entendido como un proceso que produce cambios, más o menos permanentes por efecto de las práctica reforzada o de la experiencia, la cual se evidencia en la conducta observable (Luthans y Kreitner, 1988).

Por consiguiente, siendo la conducta en el trabajo un fenómeno observable, de ocurrencia natural y frecuente, puede ser, razonablemente, nuestro objeto de estudio, desde esta perspectiva. La conducta se encuentra relacionada con acontecimientos del ambiente de forma sistemática y predecible, por lo que el estudio de las relaciones entre las conductas y el ambiente podría llevarnos a la predicción y al control de la conducta en el trabajo. Trabajar con estos supuestos permitió determinar la naturaleza de las relaciones entre la conducta y el ambiente, La investigación comenzó con Skinner y fue desarrollada por diversos autores que han venido publicando sus hallazgos en diversas revistas especializadas, una de ellas es el Journal of the Experimental Analysis of Behavior desde 1958 (López,1989).

Esta actividad científica vista desde la perspectivas conductual ha permitido la identificación de los principios básicos de la conducta. Estos principios son los elementos como el reforzador, control de estímulos, sanciones, la retroalimentación, entre otros.

Pero para su mayor entendimiento hablaremos de cada elemento tan indispensable e importante desde la perspectiva enfocado al desarrollo del individuo y de la organización industrial.

Hasta ahora, como elemento importante, se ha presentado el esfuerzo como la clave de la teoría del aprendizaje operante y el principio más importante en la modificación de la conducta. Lo cierto es que los refuerzos positivos aplicados de manera contingente sirven para controlar realmente la conducta del humano.

La finalidad principal de la administración de los recursos humanos es alcanzar metas de la organización por medio de las personas. Estas metas se alcanzan comúnmente mediante el control negativo (refuerzos negativos) o positivos (refuerzos positivos) de quienes participan en la organización.

Sin embargo, lo premisa de la modificación de la conducta organizacional es que el control positivo es mucho más eficaz que el negativo para alcanzar metas en las organizaciones modernas, (Luthans y Kreitner, 1988). Es importante recordar que el refuerzo positivo es el enfoque más eficiente y socialmente conveniente de control de la conducta en las organizaciones.

Puesto que el refuerzo positivo es tan importante para la modificación de la conducta organizacional, es preciso distinguir claramente entre los refuerzos positivos y negativos y como se administran las recompensas. La comprensión de esas distinciones es un requisito previo necesario para identificar y aplicar adecuadamente en refuerzo positivo en el trabajo.

Los refuerzos positivos y negativos, ambos fortalecen las conductas; pero mientras los positivos lo hacen mediante la

presentación de una consecuencia conveniente, los negativos refuerzan la conducta mediante el retiro de un estímulo aversivo (Luthans, 1988).

Por su parte (Marshall, 1994) se comenta que las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles, refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción. El refuerzo positivo y negativo son consecuencias que sirven para aumentar las conductas mientras que el castigo y extinción son consecuencias que funcionan para suprimir ciertas respuestas.

En la administración contemporánea de los recursos humanos se utilizan mucho los refuerzos, tanto positivos como negativos; sin embargo, lo más frecuente es que se emplean en forma intuitiva y aleatoria, en lugar de hacerlo con conocimientos apropiados y de acuerdo con un sistema.

Recuérdese que un refuerzo positivo se debe fortalecer la conducta e incrementarse la frecuencia, en el caso de que se aplique realmente.

Un reforzador positivo es una consecuencia que, cuando se presenta, fortalece una conducta. Refuerzo positivo es el nombre utilizado para identificar el proceso mediante el que se fortalece la conducta utilizando la presentación contingente de una consecuencia.

Por otra parte, se puede decir que todos los reforzadores positivos son recompensas, pero no todas las recompensas resultan reforzantes positivos.

Las recompensas se definen en forma subjetiva, mientras que los reforzadores positivos se definen funcionalmente. Una recompensa, tal como se emplea el término casi siempre, se refiere simplemente a la presentación de algo deseable. La palabra deseable explica la naturaleza subjetiva de la definición. Frecuentemente el desempeño de un empleado se recompensa con consecuencias que el gerente cree deseables.

Se dice que una consecuencia contingente es un reforzador positivo porque funciona en esa forma. Pero, una consecuencia no es un reforzador positivo simplemente porque alguien haya decidido arbitrariamente que lo es; debe demostrar que puede hacer aumentar la frecuencia de la respuesta de que se trate. Si sucede esto último, entonces y sólo entonces, podrá decirse que se trata de un reforzador positivo. La clave se fundamenta en la frecuencia de respuesta. Los reforzadores positivos pueden ser recompensas; pero que no todas las recompensas tienen que ser necesariamente reforzadores positivos, sino también negativos. En la modificación de la conducta organizacional, sólo se presenta los reforzadores positivos en forma contingente al desempeño apropiado, con respuestas definidas en forma objetiva (Luthans y Kreitner 1988).

Por su parte Marshall, (1994) señala qué, se debe tomar en cuenta seis factores en cuanto a la efectividad que pueda tener un reforzador positivo. 1) la calidad, 2) la rapidez de presentación (contingencia); 3) el ajuste persona - refuerzo, (selección o discriminación); 4) el estado de la persona; 5) la frecuencia (frecuencia de respuestas) y 6) la reacción personal (consecuencias) ante el refuerzo.

En todo caso, Brown (1982) y O'Brien y Dickinson, (1982 en: López 1989), recomiendan seguir los siguientes pasos para emplear refuerzos de cualquier tipo en la empresa:

- a) proporcionar refuerzo sólo después de que se presente la conducta objetiva.
- b) reforzar, tan pronto como sea posible, después de la conducta deseable.
- c) personalizar el refuerzo
- d) reforzar el refuerzo
- e) identificar continuamente nuevas recompensas
- f) observar la presencia de reforzadores naturales en la organización.
- g) dar la cantidad suficiente de recompensas para mantener la conducta de los trabajadores

También hay que distinguir que existen reforzadores primarios y generalizados. Esto es, cuando los reforzadores condicionados llegan a asociarse con cierto número de reforzadores condicionados generalizados (Skinner 1953, en : Luthans y Kreitner, 1988). El reforzador condicionado generalizado que más se utiliza en la actualidad es el dinero. El dinero es un reforzador condicionado generalizado y constituye un reforzador positivo muy poderoso, a disposición de los administradores. Además, otros reforzadores condicionados generalizados muy importantes incluyen atención, afecto, aprobación y reconocimiento, son los llamados reforzadores sociales. Todos estos reforzadores condicionados generalizados son extraordinariamente importante para el control positivo de la conducta organizacional.

Sin embargo, cabe aclarar que no necesariamente todas las personas se les otorga recompensas por un buen trabajo, como el dinero, ya que no hay un elemento universal para el individuo, sino existen, intereses, y reforzadores que tienen en una naturaleza idiosincrática, sean estos reforzadores sociales o materiales.

El problema de identificar reforzadores se ve aliviado hasta cierto punto, por el hecho de que las respuestas deseadas de las personas requieren un reforzador.

En el análisis que sigue se resumen tres elementos generales que pueden ayudar al gerente a identificar reforzadores positivos en su trabajo, son: análisis de las historias de refuerzos, uso de instrumentos de auto información y sistemas de conteo.

Sólo hay un modo correcto de identificar reforzadores positivos, este método correcto implica un análisis de contingencias A-C- C

Antecedente -- Evento de conducta. --- consecuencia

Según Skinner (1969, en: Luthans y Kreitner, 1988). Un análisis experimental nos permite relacionar la conducta con una historia de refuerzos. Cada comportamiento del repertorio de la conducta de una persona tiene una historia de refuerzos. La investigación empírica implica medir los efectos de las contingencias manipuladas de la conducta. De manera más específica, la consecuencia es un reforzador positivo si consiste en la presentación de alguna condición ambiental y el aumento de la frecuencia de la respuesta es uno de sus resultados.

Es preciso recordar que cuanto más nos alejemos del análisis funcional de las historias de los refuerzos, tanto menos precisa será la identificación específica de verdaderos reforzadores positivos. Un análisis de la historia de los refuerzos revela la naturaleza idiosincrática de los reforzadores positivos. Asimismo, este método tiene la ventaja de obligar al gerente a ver la conducta organizacional en términos de A - C - C, con lo que corresponde a un enfoque de la modificación de la conducta organizacional sobre la administración de los recursos humanos.

Debido a limitaciones de la conducta, de la economía y del tiempo, puede no resultar posible el análisis de historias de refuerzos para identificar reforzadores en el trabajo. Una alternativa apropiada consiste en utilizar métodos de autoinformación.

La autoinformación sería simplemente el preguntar a un empleado qué es lo que considera como refuerzos. Aunque este método puede funcionar y es el más directo, es preciso tener cuidado. Un autocontrol es el sentido de que una consecuencia es un refuerzo no es lo mismo que los resultados de un análisis de una historia de refuerzos. En otras palabras, la opinión verbal, es una cosa y la conducta real otra (Luthans y Kreitner, 1988).

Así también la autoinformación tiene técnicas como: la autoselección, que es un método que consiste en identificar reforzadores positivos en el trabajo. El éxito en su aplicación depende de que se establezca contingencias entre la conducta clave relacionada con el desempeño y las formas escogidas de compensación.

Además de analizar las historias de refuerzos y utiliza técnicas de autoinformación, un gerente puede recurrir al método sistemático de ensayo y error para identificar reforzadores positivos en el trabajo.

Esta última técnica de ensayo y error para identificar los refuerzos positivos es mucho más conveniente y mucho más fácil de aplicar, esta técnica es muy directa; se da una recompensa contingente a una conducta dada, relacionada con el desempeño, y se observa objetivamente lo que ocurre. El aumento de la frecuencia de respuestas identifica a un reforzador positivo, mientras que la disminución de la frecuencia elimina la consecuencia como reforzador. Una vez identificada sistemáticamente de este modo, se puede hacer que los reforzadores positivos sean contingentes para conductas similares, relacionadas con el desempeño, para ver si su capacidad para efectuar un control positivo se generaliza a otras conductas.

En el caso de ensayo y error, los gerentes tratan con frecuencia de adivinar las capacidades de refuerzos de varias consecuencias. Y una manera más sistemática para identificar, por ensayo y error es utilizar un marco de clasificación de reforzadores disponibles. Este programa lo propusieron Meacham y Niesen (1969 en: Luthans y Kreitner 1984) que son:

RECOMPENSAS ELABORADAS EN EL TRABAJO

CONSUMIBLES

Invitaciones para tomar
café comidas gratuitas

MANIPULABLES

accesorios para escritorio
Placas conmemorativas

VISUALES Y AUDITIVAS.

Oficina con ventana
Música retransmitidas.

Canastas de alimentos	Automóvil de la Cía.	Redecoración del lugar de trabajo.
Jamones de Pascua	Relojes	Literatura de la Compañía.
Pavos de navidad para cenas de las familias pagadas por la compañía.	Trofeos económicos	Oficina privada, conferencias u oradores populares.
Excursiones de la Compañía.	Anillos y fiestoles	Debates en el club literario.
Fiestas con quesos y vinos, despues del trabajo.	Artefactos y muebles para el hogar	Retroalimentación sebre el desempeño.
Fiestas con cerveza.	herramientas de jardineria	
	Ropas , Privilegios en el club	
	Tareas especiales.	

RECOMPENSAS NATURALES

<u>SIMBOLOS</u>	<u>SOCIALES</u>	<u>DE PREMACK</u>
Dinero	Saludos amistosos	Trabajo con mayor responsabilidad
Acciones	Reconocimiento informal	Rotación de trabajo
Opciones de acciones	Reconocimiento formal de las realizaciones.	Salida más temprano con paga
Entrada pa el cine	Invitaciones a comer o tomar café	Pausas más largas
Estampillas de descuentos.	Petición de segurencias	Período para comer afuera
Pólizas de seguros pagadas.	Petición de consejos.	Permiso con goce de suldo.
Entradas par el teatro.	Felicitaciones por el progreso en el trabajo.	Trabajo en un proyecto personal, en horas de trabajo.
Viajes de vacaciones	Reconocimiento en el boletín de la Compañía.	Uso de las instalaciones o máquinas personales.
Cupones cobrables en las tiendas locales.	Palmadas en la espalda	Emleco de las instalaciones recreativas de la compañía.

Participación en las Sonrisas Reconocimiento o
alabanzas verbales o no
verbales

Una vez identificadas las recompensas relacionadas con el trabajo, se puede iniciar el enfoque de ensayo y error para identificar reforzadores positivos. Incluso se emplea análisis de la historia de refuerzos o métodos de autoinformación. La lista de clasificación de este tipo puede resultar todavía más útil.

Para Marshall (1994), la efectividad que puede tener un reforzador positivo depende de: 1) la calidad; 2) la rapidez; 3) el ajuste persona-refuerzo; 4) El estado de la persona; 5) La intensidad y 6) La reacción personal del recipiente ante el esfuerzo.

Así como hay conductas correctas que si puedan reforzar positivamente, también hay conductas inciertas. Y para aumentar las conductas deseables y eliminar las indeseables hay tres elementos o técnicas que aumentan las conductas deseables los cuales son: La economía de fichas, modelamiento y, por otra parte las cuatro técnicas presentadas que reducen las conductas no deseables son: castigo, refuerzo selectivo, limitación.

Es difícil definir lo que es la conducta deseable, pero se define como, aquella conducta de relevancia social que acerca al individuo a un nivel de funcionamiento de la sociedad.

Pero ahora bien definamos cada uno de los elementos importantes que nos refiere el conductismo, para su mayor entendimiento.

La economía de fichas es un programa de refuerzo sistemático que premia con fichas a las personas que exhiben conductas deseadas. La persona gana las fichas si realiza las conductas deseables. Una vez ganadas las fichas se pueden canjear por una serie de objetos atractivos como, por ejemplo alimentos, actividades y privilegios, establecer un sistema de economía de fichas requiere :1) Una clara definición de cuáles son las conductas deseables 2) La entrega de fichas, cada vez que con esa conducta ocurra y 3) La especificación de los objetos por los que se pueden canjear las fichas.

Por otra parte el modelamiento es una técnica mediante la cual un experto hace un demostración de la conducta deseada mientras que otra persona lo observa e imita esa conducta.

Y mediante el modelaje se da forma a la conducta deseada reforzando una conducta distinta pero parecida y a continuación reforzando las conductas que más se parezcan a la conducta deseada.

Si resulta difícil definir lo que es la conducta deseable, más difícil es definir la conducta no-deseable. Para ser coherentes, la conducta no deseada es aquella que interfiere con la posibilidad del individuo (Marshall, 1994).

Muchas de las técnicas empleadas para reducir las conductas no deseadas son eficientes pero más conocido en el área laboral está el castigo y extinción o sanciones.

El castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. Aunque el castigo puede ser necesario para desalentar una conducta

El castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. Aunque el castigo puede ser necesario para desalentar una conducta desacomodadamente indeseable, no es una práctica muy satisfactoria para la motivación debido a ciertas desventajas.

Una de las principales es que el castigo sólo desalienta una conducta indeseable y no impulsa ningún tipo de comportamiento deseable (Marshall, 1994) . Por tal motivo podemos justificar que no es muy conveniente el uso del castigo.

La persona que aplica el castigo es también la que debe otorgar los reforzamientos en otras ocasiones: así entonces la persona que está recibiendo el castigo, es posible que esté desalentado reforzamientos en lugar de castigos; una consecuencia será que comprenda cuales son las conductas deseables en la organización, por otra parte, la extinción ocurre cuando no hay consecuencias significativas de una conducta (Marshall, 1994).

Es muy cierto que el castigo y la extinción han sido utilizados como un medio de suprimir algunas conductas no muy favorables para el trabajador y la organización, especifiquemos lo que se hace en la industrias cuando no se realizan las conductas deseadas y se aplican sanciones.

De acuerdo con Bromn y Prebie (1979, en: López, 1989), una sanción se define como cualquier consecuencia que debilita, decrece o reduce la frecuencia de la conducta, a la que sigue si la consecuencia no logra evitar o disminuir la conducta, entonces no se define como sanción.

Las sanciones suelen estar claramente establecidas en la empresa e incluso jerarquizadas en relación a eventuales conductas perturbadoras del ambiente laboral, lo que no suele ocurrir con los reforzadores o recompensas.

Sin embargo, Skinner (1956, en: López, 1989) sugiere que aunque las sanciones pueden suprimir temporalmente una conducta, no la elimina. Cuando la sanción termina o se interrumpe, la conducta a suprimir puede volver a presentarse incluso a un nivel de intensidad más elevado que con anterioridad. Es decir, la sanción puede suscitar la respuesta más que eliminarla.

Cabe señalar que con el uso frecuente de las sanciones en la empresa, lo que los trabajadores aprenden es a evitar la situación o al mando sancionador, en lugar de aprender la conducta correcta.

Los efectos indeseables de las sanciones en el medio industrial, pueden llevar a los trabajadores a intentos de contra-control conductual, rigidez conductual, respuestas emocionales y resentimientos contra las jefaturas de personal, pudiera suponerse que los trabajadores tienden a producir sólo supresiones temporales de la conducta sin enseñar conductas nuevas y productivas.

Como alternativa a las sanciones, Skinner (1953, en: López 1989) propuso el procedimiento de extinción.

Sin embargo, en el ámbito organizacional, Luthans y Kreitner (1979) aceptan, conceptualmente el procedimiento de extinción pero señalan que puede ser poco realista que 20 compañeros de trabajo : pongan bajo extinción la conducta peligrosa de P... por lo que sugieren el uso de sanciones innovadoras como la reasignación de tareas (de status) o pedir al trabajador un informe

escrito acerca de su conducta, acompañada de refuerzo positivo a la conducta incompatible con la sancionada.

Este punto es de especial interés para el estudio de las conductas productivas, pues sus conductas incompatibles las conductas improproductivas, son sancionadas sólo en raras ocasiones, lo que puede hacer perder la realidad aversiva a la sanción, a la vez que debilita las conductas productivas por falta de refuerzo. Ello hace que los mandos estén entrenados para detectar fallos antes que para apoyar el comportamiento correcto (Brown, 1982, en: López 1989). Los conductistas han hecho de la detección de errores una forma de vida en las industrias. Porqué es de gran importancia el atender problemas en la industria para el desarrollo organizacional y humano, en beneficio de una sociedad.

De acuerdo con estas ideas, una de las tareas actuales de los psicólogos industriales y profesionales afines debería ser enseñar a mandos y directivos a identificar lo que los trabajadores están haciendo bien y reforzarlo. Esta acción, probablemente, conduciría a que la conducta laboral positiva incrementa su frecuencia y, simultáneamente, disminuya la ocasión para las conductas improproductivas o incorrectas.

Sin embargo, este cambio de enfoque sobre la conducta en el trabajo, en la práctica dista mucho de ser fácil. Debe señalarse, al menos, dos grandes dificultades que es necesario solucionar antes de comenzar un programa basado en el refuerzo de la empresa: a) la naturaleza del refuerzo; y b) la historia educacional de jefes y directivos que, en su mayoría, ha sido un aprendizaje para y por las sanciones o coacciones como única forma de orientación de la conducta laboral. (López, 1989) . Los psicólogos de la conducta en las empresas han hecho uso constante y creciente de la retroalimentación, como técnica de intervención a la conducta

laboral. La retroalimentación sobre el rendimiento ha constituido la estrategia conductual más recuente empleada para cambiar la conducta en las organizaciones. Básicamente, la retroalimentación consiste en proporcionar información a un trabajador sobre los resultados y/o la forma de su conducta (López, 1989).

Ahora bien, los sistemas de retroalimentación empleados suelen diferir en algunas dimensiones importantes, lo que pueden significar una influencia diferenciable en su capacidad para generar cambios en la conducta laboral.

Así entonces la retroalimentación es un elemento muy importante para informar al trabajador como está su rendimiento laboral y a la vez invitando a apoyar sus objetivos que le corresponden en su puesto para que de esta manera se cubran objetivos y/o metas de la organización y del individuo.

De acuerdo con todo el enfoque de la conducta, las técnicas y la aplicación de los pagos contingentes al desempeño, deben ser necesariamente objetivas y precisas, para lo que requiere tiempo; pero los beneficios derivados para la organización en la forma de una mayor eficiencia, pueden justificar el esfuerzo. Tanto en este enfoque, como en cualquiera de la modificación de la conducta organizacional, se debe observar constantemente los resultados, para asegurarse de que se mantenga el cambio deseado y que se encause siempre hacia el mejoramiento del desempeño del individuo que labora allí y de la eficiencia de la empresa.

Se critica con frecuencia la modificación de la conducta por estar demasiado centrada en las ratas . Esta critica se deriva de la utilización amplia de ratas como sujetos de experimentos. El razonamiento lógico que se sigue es: los principios y las técnicas que se asocian al conductismo se acumularon en gran parte del

medio de investigación que utiliza primordialmente palomas y ratas en sus experimentos dicen: los seres humanos no son palomas ni ratas; los críticos del conductismo señalan que los conceptos y las técnicas del conductismo no se aplican a los seres humanos.

Por supuesto a primera vista, este cuestionamiento tiene mucho sentido. Tal como lo sostuvo Hammer (1971 en: Luthans y Kreitner, 1988), por oposición a la aplicación del conductismo operante que hicieron Adam y Scott (1971 en: Luthans y Kreitner, 1988). Para el control de calidad de cualquier teoría de la conducta que equipare realmente al hombre con los animales inferiores ... no podrá ocuparse de la gran mayoría de las conductas humanas que no tienen paralelo al mundo subhumano. A continuación Hammer llamó al método de la modificación de la conducta organizacional "ratomorfismo aplicado, crítica más reciente y directa, fue la de Fry (1974 en: Luthans y Kreitner, 1988), en el artículo intitolado e condicionamiento operante y la modificación de la conducta organizacional; sobre las ratas y los hombres, observó que el principio conductista de minimizar el tiempo entre la conducta y las consecuencias pueden ser importantes para los animales; pero poco pertinente para los seres humanos, puesto que han desarrollado la capacidad de recordar lo pasado y esperar los del futuro.

Evidentemente, un método de modificación de la conducta organizacional no presupone que se pueda o debe equipar a los seres humanos como ratas o las palomas, lo que no comprenden los críticos es que, a pesar de que las conductas de los seres humanos son enormemente más complejas, que las de los animales, los principios del mecanismo de control para ambos son básicamente iguales: lo cual es muy distinto de decir que las ratas y los seres humanos son lo mismo. Aún cuando las conductas y consecuencias son obviamente distintas entre los seres humanos y los animales, queda el hecho de que las conductas, tanto animales como humanos, son función de sus consecuencias.

El desarrollo del conductismo moderno aclara todavía más la controversia entre los seres humanos y los animales. Inicialmente la experimentación conductista dependía en gran parte de los animales, porque era fácil llegar a ellos; se les mantenía a un bajo costo y se les controlaba con facilidad, (Skinner 1969, en: Luthans y Kreitner, 1988)

Todas las tareas científicas, incluyendo lo que constituye una ciencia de la conducta de los seres humanos, se debe iniciar con objetos relativamente simples, pasando a continuación hacia los más complejos.

A veces, la literatura popular clasifica la modificación de la conducta como una especie de instrumento tiránico destinado a destruir la democracia y los derechos humanos. Esta visión se puede denominar síndrome del tirano (Luthans y Kreitner, 1988) se basa en gran parte, en la mala información o mala comprensión de lo que se incluye en el control de la conducta, tanto positivo como negativo.

Otra cuestión ética es la del control por sí mismo. Para muchos, la palabra **control** denota una amenaza para la libertad puesto que la libertad tiene un valor tan importante en nuestra sociedad, la lógica razona en el sentido de que cualquier forma de control tiene que ser mala.

Skinner (1953, en: Luthans, y Kreitner, 1988) comentó que todos estamos controlados sin embargo, no es suficiente decir que el control de la conducta es ético sólo por que todos los hacemos siempre de todos modos, al reconocer que todos somos modificadores de la conducta de quienes no rodea, mediante la

manipulación de los antecedentes y las consecuencias, tenemos un buen punto de partida para un análisis ético.

Sin duda, se puede utilizar mal la modificación de la conducta en general y la modificación de la conducta organizacional, en particular, como cualquier otro método científico o cualquier terminología. Siempre existe el peligro de que las técnicas de control de la conducta social se emplean mal para tratar de alcanzar metas egoístas, junto con los beneficios de cualquier avance científico, se presenta la responsabilidad profesional de asegurar que las aplicaciones sean adecuadas. Desde el punto de vista ético, cualquier técnica con bases científicas es neutra, hasta que no se utiliza. Lo importante es que la modificación de la conducta organizacional no puede decirse que sean antiéticas a la ética sino que su mala utilización es contraria a la ética.

Mientras muchas personas consideran que cualquier forma de control de la conducta es una amenaza a la libertad, nos agrada sugerir que la modificación de la conducta que se esfuerza por reemplazar sistemáticamente el control negativo por otro positivo, tal como lo hace la modificación de la conducta organizacional, puede servir verdaderamente para realizar la libertad del hombre (Luthans y Kreitner, 1988).

De manera ideal, todos los miembros de la organización superiores y subordinados, pueden aprender a utilizar la modificación de la conducta organizacional para crear un ambiente de esfuerzos mutuos positivos para el alcance de las metas.

El hecho de que un ambiente sea una organización moderna y compleja no justifica que se pase por alto las reglas de predicción y

El hecho de que un ambiente sea una organización moderna y compleja no justifica que se pase por alto las reglas de predicción y control de la conducta. No hay duda de que es más difícil manejar las contingencias ambientales y controlar las conductas en ambientes relativamente poco complejos y bien controlados; no obstante, esta realidad no debe impedir por fuerza la utilización de un método de modificación de la conducta organizacional en ambientes más complejos.

Y por otra parte, no hay mayor manipulación implícita en esto que en la teoría de la administración de dirección de personas indicándoles a donde deben ir y qué tienen que hacer (Luthans y Kreitner, 1988). Si la manipulación se aplica a la modificación se aplica a la conducta organizacional tanto como cualquier otro método, es de la manipulación del ambiente, más que del individuo. Desde luego, en la modificación de la conducta organizacional se manipulan los antecedentes y las consecuencias; pero el individuo se ajusta por sí mismo a esa contingencia ambiental.

En nuestra opinión, la controversia real no es la de la manipulación en función de la administración; sino, mas bien de la precisión en función de la imprecisión.

2.2.-LOS ELEMENTOS DE UNA ORIENTACION MOTIVACION HUMANISTA

Desde la perspectiva humanista existen estudios de varias necesidades que se centran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos, que influyen para que se comporten de una diversidad de formas. El comportamiento es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades, y los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsan al individuo en cualquier momento (Terry y Frar, 1990).

Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo las circunstancias y las necesidades producen diferentes motivos en cada persona. Hay motivos de todos los tipos y todas las intensidades que influyen unos en otros y que mueven a toda una persona.

Lógicamente desde esta perspectiva los elementos más importantes que se aportan son las necesidades humanas. Tanto primarias o básicas (éstas se refieren a necesidades de orden fisiológicas, es decir, corporales) y secundarias (que son todas aquellas de un nivel complejo en el hombre, sean éstas individuales o sociales).

Las necesidades motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido.

A lo largo de su vida el hombre pasa por varias necesidades que lo motivarán. Pero las necesidades son influidas en gran parte por las experiencias previas de la persona. Consecuentemente, la fuerza relativo de necesidades varían, difieren de personas a personas. Debido a la complejidad para medir la motivación existe algún consenso de que las siguientes seis necesidades son significativas y útiles para la comprensión de la motivación en organizaciones de trabajo (Wexley, 1990):

1.- Necesidad de realización

- Hacerlo mejor que los competidores
- Alcanzar a rebasar una meta difícil
- Hacer una contribución única
- Resolver un problema complejo
- Desempeñar una asignación difícil exitosamente
- Desarrollar una mejor manera

2.- Necesidad de afiliación

- Gustar a mucha gente
- Ser aceptado como parte de un grupo o equipo
- Participación en actividades sociales agradables
- Trabajo con personas amistosas y cooperativas
- Mantener relaciones amorosas
- Evitar conflictos interpersonales

3.- Necesidad de estimación

 Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa

- Recibir elogios de compañeros y superiores
- Tener alto status y visibilidad en una organización o comunidad
- Hacer acopio de símbolos de status apropiados
- Ser tratado como una celebridad

4.- Necesidad de independencia

- Asumir la responsabilidad por la vida propia y el cómo conducirla.
- El control ante figuras autoritarias
- Reducir la dependencia de otros respecto a recursos y respaldo.
- Trabajo libre de una supervisión estrecha o de restricciones elaboradas.
- Ser su propio jefe.

5.- Necesidad de poder

- Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas.
- Derrotar a un oponente o enemigo
- Estar en posición de autoridad y respeto de otras personas
- Obtener control sobre la información y recursos
- Controlar a personas y actividades

6.- Necesidad de seguridad

- Tener un empleo seguro
- Disponer de protección contra enfermedades o incapacidad
- Evitar condiciones de trabajo peligroso
- Estar protegido respecto a daño físico que pueda ser causado por otros.

Estas seis clases de necesidades son distintas una de otra, pero no son totalmente independientes. Esto es, tienden a ocurrir algunas necesidades con más frecuencia que otras. Por ejemplo, las personas con mucha necesidad de estimación probablemente tengan la necesidad de poder que una baja necesidad del mismo. Las personas con alto grado de independencia o una gran necesidad de realización probablemente tengan también mucha necesidad de seguridad puesto que ambas incluyen el miedo al fracaso. Estas combinaciones no siempre ocurren, pero se presentan en la mayoría de los casos.

La manera en que se exprese una necesidad depende del marco general de necesidades de la persona. Las diversas necesidades se integran una con otra y con los valores y creencias de la persona. Para entender la motivación de una persona, es necesario considerar el marco total de necesidades en relación con la situación de dicha persona.

Si los seres humanos tienen necesidades diferentes, ¿cuántas de estas necesidades están activas? ¿son más importantes algunas necesidades que otras? Maslow (1954 en: Wexley 1990) una teoría de la jerarquía de las necesidades. Para responder a preguntar como éstas. De acuerdo con Maslow, existen cinco clases diferentes: de necesidades fisiológicas, de seguridad (es decir, garantía), sociales (esto es participación), de estimación y necesidades de autorrealización. Por su parte Vroom y Deci (1979) nos dan un panorama general de cada una de las necesidades (dadas por Maslow, 1943) .

Necesidades fisiológicas: Las necesidades fisiológicas, se pueden aislar por que se localizan en forma somática o sea son relativamente independientes de otras motivaciones. Esto es la fatiga, el sueño, la hambre, la sed e impulsos sexuales, es decir, todo aquello que se refiere a lo corporal.

Necesidades de seguridad: las necesidades fisiológicas están relativamente gratificadas, surgen un nuevo grupo de necesidades, que puede formar la categoría de necesidad de seguridad.

La necesidad de seguridad consiste en la necesidad de ropa, de vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como la seguridad en el trabajo, pensión y seguro.

Una sociedad buena, pacífica, que se desarrolla suavemente, en general hace que sus miembros se sientan suficientemente a salvo de animales salvajes, temperaturas, extremadas, criminales, asaltos, asesinatos, despido laboral etc. Por tanto, en un sentido muy real, ya no tienen necesidades de seguridad como motivadores activos. Al igual que un hombre saciado ya no tiene hambre, un hombre seguro ya no se siente en peligro.

Necesidades de amor o sociales: Esta incluye la necesidad de ser querido por los demás ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar. Crear relaciones significativas en el trabajo, llegando a ser un miembro de una buena posición de la organización, es decir, se satisfacen estas necesidades en la vida del trabajo.

Necesidades de estimación: De acuerdo al cuarto nivel de Maslow incluyen la necesidad del respecto propio, la sensación de logro y reconocimiento por parte de otro. El deseo de posición social y de prestigio es un aspecto importante de la necesidad de estimación la satisfacción de necesidades de estimación propia conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo (Terry y Frar,1990).

Necesidades de autorrealización: Es la necesidad o el nivel más alto, donde el hombre, realiza su propio potencial y llega a ser todo lo que es capaz de ser. Es la piedra angular de las necesidades de la persona y puede expresarse por sí misma en varias formas diferentes, para algunos empleados, puede

convertirse en ser un obrero toda la vida o hasta llegar a ser el gerente o el director de una empresa como él lo suponga.

La jerarquía de necesidad de Maslow tiene implicaciones prácticas para los gerentes en su trato con subordinados. Los gerentes en su trato deben comunicarse con sus subordinados hasta que entienda qué las necesidades reales en cada subordinado sirvan con base para motivarlos a su desarrollo como seres humanos y como parte de una organización laboral.

A partir de la teoría de las relaciones humanas todo el acervo de elementos (necesidades) psicológicos sobre la motivación humana pasó a ser aplicado dentro de la empresa.

Se verificó que todo el comportamiento humano es motivado, que la motivación en sentido psicológico es la clave persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento a beneficio de sí mismo.

2.3.-UNA MOTIVACION INDIVIDUAL Y COLECTIVA CON ELEMENTOS

Recordemos que han transcurrido muchos años de aquella época en las que se llevará a cabo las experiencias de Elton Mayo, y nos atrevemos a decir que tales experimentos han sido de enorme contribución en la perspectiva humanista, en diferentes planos, académico, práctico y han proporcionado un nuevo material de la administración pública y de empresas, a la sociología, a la psicología del trabajo y muy probablemente a la antropología y economía.

Pudiéramos decir que las personas con varios motivos importantes que hoy en día sabe que los va a lograr por sus deseos y porque así el gerente o las personas encargados de los recursos humanos lo ha hecho saber, entonces sabra que va a cubrir sus necesidades latentes en esos momentos y estará fuertemente motivada para realizar sus tareas en las que el éxito depende del esfuerzo y habilidad propia.

Pero las personas no se encuentran solas y en ocasiones los gerentes tendran que motivar al individuo como ser único o incluso en grupos, como parte de un equipo de trabajo, donde hay elementos importantes como el logro, la afiliación, el amor entre otros elementos importantes de esta perspectiva.

Se considera útil para el estudio de la motivación en el trabajo, de una manera individual y colectiva sintetizar los principios de las relaciones humanas (Pérez, 1978):

1.- En primer lugar, el individuo es esencialmente un ser humano, cualquier que sea el ambiente en que se encuentra y sus atributos de ser humano aparecen en cualquier actividad que desarrolla; por ello es fundamental tomar en consideración los atributos humanos cada vez que afrontemos problemas directivos o de la organización de las personas en el trabajo.

2.- Como ser humano, el individuo no actúa siempre de manera racional. El comportamiento humano en el trabajo y la productividad del individuo dependen en medida de la motivación, de las necesidades sentidas por el individuo y de los valores que atribuyen a las cosas que le rodean.

3.- El hombre es sobre todo un ser social, sus comportamientos se expresa en relación con sus semejantes. De ahí la importancia de conocer no sólo los valores individuales, sino también los valores colectivos que pertenecen a los grupos de donde él trabaja.

4.- La organización es la suma de las relaciones entre los componentes de la misma. La eficacia de la organización depende de las motivaciones y capacidades individuales de cada uno de los miembros, así como de los modos a través de los cuales los individuos se influyen. La organización es por tanto, la interacción del grupo.

5.- El modo de aumentar el grado de eficiencia de la organización reside esencialmente en la capacidad de influir sobre los individuos de la organización, cambiando sus motivaciones y sentimientos y variando la naturaleza de las interacciones entre los diversos individuos y grupos de la misma.

6.- Los estudios de organización deben abarcar no sólo los aspectos técnicos y formales del organismo, sino también las motivaciones subjetivas y la investigación sobre el comportamiento de los grupos que componen el organismo.

El justo reconocer que la corriente de las Relaciones humanas, cuyo precursor fue Elton Mayo, ha constituido la mejor comprensión de los problemas de la dirección y en general de la actividad administrativa.

Por otra parte, la perspectiva humanista ha intentado clasificar las necesidades sociales en dos grupos: uno que engloba las que tienen un carácter individual y otro que agrupa las de carácter más colectivo.

Por un lado, las necesidades individuales son aquellas cuyo carácter es marcadamente egocéntrico, por lo cual algunos autores las denominan necesidades egoístas. Se refiere a incentivos cuyos logros redundan en beneficio individual. Entre ellos, consideramos como más importante las siguientes (Fernández, 1987):

Seguridad.- Hay personas que prefieren una vida segura sin riesgos, aunque poco brillante, a una vida exitosa pero arriesgada.

Dinero.- Importancia tan enorme de las necesidades de tipo económico es tan evidente que no creemos insistir más en ella.

Dominio.- En la vida en general y en el mundo del trabajo en particular existen muchos hombres que sienten la necesidad de poder de dominar a otros. En las empresas existen siempre personas ambiciosas de mando. Por otra parte, el competir con otras personas

o grupos y vencer, es igualmente una modalidad de conducta muy frecuente en el ambiente industrial.

Posición social.- La llamamos vulgarmente necesidad de Figura, esto es, de ocupar una posición destacada en el grupo que le permite colocarse por encima de los demás . Dentro de la empresa Industrial esta necesidad se manifiesta en repetidas ocasiones.

Prestigio profesional. - Es un individuo que necesita que reconozcan sus méritos profesionales y se siente satisfecho cuando ponen a prueba su competencia profesional.

Autonomía .- Son individuos muy independientes que les cuesta trabajo aceptar las opiniones de los demás.

La dignidad .- El hombre, tiene necesidad de comportarse de acuerdo con ciertas normas morales para mantener así la propia estimación.

Estas necesidades de carácter individual son relevantes ya que, aún y cuando se trabaja en una organización, existen diferencias individuales las cuales pueden ser elemento indispensable para el desarrollo del individuo y acorde a su puesto.

Por otra parte las necesidades colectivas tienen menos importancia en la vida del trabajo y, por otra, es frecuente encontrarse con conductas aparentemente altruistas que, en el fondo, sirven propósitos u objetivos altruistas egoístas. Ente las más importantes pueden citarse:

Pertenencia.- La mayoría de las personas sienten la necesidad de pertenecer a un grupo, de formar parte de una organización social.

Protección.- La necesidad de proteger a los que son más débiles, de cuidar a otros, están bastante arraigadas. En la vida privada de muchas personas. La vida industrial y del trabajo exige a veces comportamientos contradictorios a esta necesidad protectora.

Dependencia .- Ciertos individuos sienten la necesidad de depender efectivamente de sus jefes como si éstos fueran un padre. La aptitud paternalista que adopta la dirección en algunas empresas se basa precisamente en la gran cantidad de personas que sienten la necesidad de dependencia afectiva.

2.4.- UNA MOTIVACION INDIVIDUAL Y COLECTIVA CON ELEMENTOS CONDUCTISTAS.

Madse (1972), propone un modelo de conducta orientada colectivamente para motivar a los individuos cuando su ejecución contribuye al desempeño de la organización, y éste, a su vez, revierte en recompensas extrínsecas (conductistas) o intrínsecas (humanistas) sobre el individuo.

La motivación colectiva se produce cuando se da conjuntamente el bienestar del individuo y el de la organización. La motivación colectiva puede lograrse mediante técnicas de participación, diseño de puesto y beneficios compartidos.

Por otra parte, Bandura (1987), propone una explicación sobre las actividades colectivas que requieren la actuación coordinada de un conjunto de personas. Utiliza los conceptos de autoeficiencia colectiva. El concepto de autoeficiencia percibida es la creencia del individuo de que puede influir sobre los acontecimientos mediante su esfuerzo personal; a mayor autoeficiencia, mayor es su nivel de actividad. La actividad de los grupos y de las organizaciones dependen de la eficiencia colectiva que tengan para actuar como tales, así como también depende de cada sujeto para conseguir resultados y la eficiencia del personal para desempeñar su función en el esfuerzo colectivo.

Los sistemas de retroalimentación es una estrategia conductual más frecuente que se emplea para cambiar las conductas en las organizaciones.

Los sistemas de retroalimentación empleados suelen diferir en algunas dimensiones importantes, lo que puede significar una influencia diferenciable en su capacidad para generar cambios en la conducta laboral. Es diferente, por ejemplo la retroalimentación que se dirige al rendimiento de un grupo o de un sólo trabajador, la que proviene del jefe, de un compañero de trabajo o cualquier otra persona. Hay que tomar en cuenta los refuerzas positivos importantes tanto para el individuo como para el grupo.

Desde la perspectiva conductual, el principio de trabajo en equipo o cooperación se deriva en gran parte del segundo elemento de Barnard, o sea, la disponibilidad para servir. En el sentido más amplio, la disposición para servir, en las organizaciones actuales, representa un contrato de empleo mutuamente provechosa. La gente sirve generalmente a la organización para recibir los beneficios que se asocian a un empleado provechoso. Las muchas cosas que las personas esperan recibir al servir en la actualidad a las organizaciones, pueden y deben utilizarse para el control positivo de los recursos humanos, con el fin de alcanzar metas (Luthans y Kreitner, 1988).

Un gerente que utilice el enfoque de la modificación de la conducta organizacional debe vigilar constantemente el trabajo para buscar reforzadores positivos que pueden fortalecer la conducta asociada a la disposición para servir. El dinero por sí sólo no es la respuesta. En la manera específica de identificar los reforzadores positivos en el ambiente de trabajo colectivo habrá nuevas y muchas más recompensas sociales y materiales. Pero también la solución puede ser en dar varios tipos de pagos individuales o colectivos para los obreros por horas y algún tipo de plan por mérito o bonificaciones.

Cabe señalar que la única manera de introducir al trabajador a un desarrollo individual o colectivo dentro de la organización es a través de reforzadores positivos.

CAPITULO 3

LA FINALIDAD DE LA MOTIVACION

El puesto central ocupado por el trabajo en el orden de la vida de hoy influye también en su motivación. Incluso gran parte de los hombres, que pudieran considerar el trabajo como un mal necesario, no podría estar siempre sin trabajar, aunque pudieran satisfacer sus necesidades materiales de otra manera. El trabajo aparte de que sirve para satisfacer otras necesidades, tiene un valor en sí mismo. De acuerdo con esto, Katz (1949 en: Álvarez, 1968) dice que la satisfacción en el trabajo llena la necesidad de autoexpresión. Como en el trabajo se hace realidad un valor, tienen siempre una fuerza de motivación.

Algunas personas han llegado a comentar que la finalidad del uso de la motivación en el trabajo es sólo para: alcanzar metas, objetivos, tener mayor productividad, llegar a simples intereses económicos satisfacer necesidades del individuo, manipular a todo trabajador del campo industrial, etc.

La finalidad del uso de la motivación, desde la perspectiva conductual, es el entendimiento de las conductas del trabajador (administración de contingencias), en el campo laboral haciendo uso de reforzamiento positivos para alcanzar metas y objetivos así como también cubrir necesidades y objetivos del trabajador. Pero para que el trabajador se encuentre motivado tiene que cubrir desde las necesidades más básicas hasta la autorrealización siempre y cuando no estén cubiertas estas necesidades o se vuelvan imperiosas según los humanistas.

Los propósitos del presente capítulo serán, explicar la finalidad de motivar al trabajador bajo dos perspectivas (la humanista y conductual) con propósitos de la empresa e individuales. Asimismo se explicará que mueve la conducta laboral del mexicano así como el uso que se le ha dado a la motivación en diversas empresas en México, y para culminar con este capítulo hablaremos también de la motivación para el éxito industrial e individual.

3.1.- EL PROPOSITO PARA MOTIVAR AL TRABAJADOR

Existen varios propósitos para motivar al trabajador y uno entre ellos es elevar la productividad en la empresa. El conductismo el respecto no dice: las personas están trabajando tanto o más que antes, a pesar de lo cual, según datos de Febrican (1982, en: López 1989), la productividad se encuentra estancada o decrece. Pero la motivación es una variable que contribuye al incremento de la productividad las empresas, y con mayor razón habra que preocuparnos de : la conducta laboral de las personas o grupos en las organizaciones, con el propósito de contribuir a desarrollar un trabajo más humano y empresas más rentables, en forma simultánea con la motivación del trabajador.

sirve

Por otra parte, hay que aclarar que el logro de la productividad no sólo se da por la motivación, sino a través de técnicas y métodos mejorados, los cuales están estrechamente relacionadas al problema de la supervivencia. Cuando mayor sea la capacidad de una organización para crear valores, mejor podrá satisfacer los motivos personales de sus miembros. La solución de este problema implica una gran diversidad de tecnologías, tales como la ingeniería industrial, contabilidad, administración de

tráfico, mercadotecnia, química, electrónica y la propia Psicología (Henry, 1978).

López (1989) dice, que los programas que impulsan la dirección participativa son un medio para incrementar la productividad en las organizaciones, las cuales han recibido, en los últimos años un fuerte impulso originado especialmente a partir de las experiencias del modelo de la administración en las empresas japonesas.

En general diremos que la participación se refiere al grado de autocontrol que se permite a los trabajadores para definir las contingencias conductuales (Huber, 1985-1986 en: López 1989). Aquí se vincula la participación con el establecimiento de metas que los trabajadores eligen deberían ser específicas en términos detallados y precisos con el fin de que les faciliten orientaciones claras sobre las conductas que deben realizar diariamente para obtener los resultados deseados.

Si el trabajador participa y alcanza las metas que él mismo ha contribuido a fijar, se encuentra en una situación que puede ser tanto o más reforzante que recibir paga por su rendimiento. ✓ SIKVE

Por su parte, Fernández (1987) nos dice que, la participación es una estrategia que la organización puede usar para seguir el desarrollo personal de sus miembros. Para motivarles y lograr un funcionamiento más efectivo, para alcanzar objetivos y metas de la organización y suyos.

Lucas (1982 en: Fernández, 1987) expone algunas razones que aconsejan la adopción de una aproximación participativa como forma motivadora al trabajador:

- 1) La participación mejora la autoestima, y como consecuencia aparecen actitudes más favorables.
- 2) Se generarán actitudes positivas.
- 3) Generan un mayor compromiso con el cambio, lo que conlleva a una mayor utilización del sistema productivo.
- 4) La participación permite a los usuarios un mejor conocimiento del cambio y controlan mejor las características del sistema y están mejor entrenados para usarlos.

En la intervención Psicológica basada en el enfoque conductual, el jefe puede ser definido como un administrador de contingencias y la mayoría de los líderes en la organización han aprendido un estilo de jefatura fundamental vinculado a su propia historia de reforzamiento. El proceso para lograr cambios en los trabajadores debería incluir su formación en los propios principios de la conducta y entrenamiento previo a la administración de contingencias eficaces para el incremento de la motivación (López, 1989). Una forma de mover al trabajador es la administración de contingencias logrando así reforzamientos para el trabajador y a la vez que exista la probabilidad de aumentar la productividad.

Por otra parte, desde la perspectiva humanista se señala que uno de los propósitos del uso de la motivación laboral es que los empleados tengan mayores satisfacciones personales y que la empresa tenga mayor productividad.

Los propósitos de la empresa son importantes, pero también los de los trabajadores porque son ellos quienes mueven a la empresa, y una preocupación importante es el que para algunas

personas el propósito que las motivan en el trabajo es el de obtener dinero. Sin embargo, la función del dinero en lo tocante a conducta motivadora, no puede ser entendida hasta que se extinga su dualidad representativa de valores materiales y emocionales.

SIVR

(Al respecto los humanistas comentan que la verdad es que si el dinero fuera del todo racional, palpable, objetivo y no poseyera la facultad de lo intangible, es decir, obtener logros, poder, seguridad, una forma de sentirse autorrealizado, es probable que el dinero se convirtiera en un motivador relativamente ineficaz.) Para probar esto, tenemos que dirigir la vista hacia un ejemplo: cómo aquellas naciones más subdesarrolladas del mundo donde la probabilidad de mejorar la posición y poder con el dinero parece tan remota, que la misma esperanza de manifestar sus necesidades es una dificultad, para tales pueblos, el dinero a menudo parece ser no un pasaporte hacia la felicidad sino sólo un instrumento mediante el cual es posible intercambiar trabajo por unos cuantos artículos sencillos; en otras palabras, para la gente, en un mundo subdesarrollado, el dinero tiene una función eminentemente económica. La experiencia de gerentes en tales países, con gran frecuencia ha sido que sus trabajadores trabajan lo suficiente para estar en aptitudes de comprar unos pocos artículos de primera necesidad, y no más a pesar del hecho de que les sería muy fácil dar elementos adicionales. Sólo cuando el dinero se torna en un vehículo creíble para conseguir seguridad, posición y otros objetivos intangibles; es sólo cuando adquiere poder motivador significativo (Gelleman, 1994).

A SIVR

Por lo tanto, parecería que el poder del dinero para multiplicar su propio efecto motivador depende de que parezca hacer accesible finalidades no económicas.

Si tenemos razón al asegurar que la reacción de un individuo a las perspectivas de ingresos es más compatible con su punto de vista del capital y con su propio sentido básico de competencia, que la posibilidad de avances en su propio interés económico, resulta que el motivo del dinero varía de persona a persona como función de la historia de su vida.

En la motivación, como comúnmente se emplea es el resultado de una especulación respecto al propósito real que funciona como el motor principal y puede ser algunas meta inmediata y obvia, como el dinero, la seguridad o el prestigio. Sin embargo, los objetivos particulares por los que la gente parece estar luchando, a menudo resultan ser después de un cuidadoso análisis, los instrumentos para conseguir otra meta más esencial. Así pues la riqueza, seguridad, posición y todas las demás formas de metas, que suponía ocasionaba la conducta, no son sino el ropaje para alcanzar el verdadero objetivo final de cualquier individuo, que consiste en ser él mismo.

Por otra parte, recordemos, los conflictos **ideológicos** que persisten entre personas que de hecho dependen una de la otra a pesar de que existan buenas razones para aprender o tener buenas relaciones interpersonales. Esto se observa con mayor facilidad en una escala internacional; pero también ocurre más cerca de nuestra casa por ejemplo: muchos trabajadores abrigan ocultas sospechas de que los patrones deben ser explotadores, y que, por tanto, merecen toda clase de castigo que los sindicatos o el gobierno quiera infligirles. En forma similar, muchos gerentes se aferran a suspicacias igualmente turbias de que los trabajadores son inherentemente perezosos e irresponsables y que normalmente se contentan con su suerte, a menos que algún agitador venga a inquietarlos con sus ideas radicales. El método del asunto difícil pero esencial, es que a ambos puntos de vista se llegó de un modo honrado y sincero, después de un examen de lo que se pensó eran los



hechos y a la luz de lo que se consideró eran valores correctos. Sin embargo, debido a que sus conclusiones son tan opuestas, cada uno tienen la fuerte propensión a mantener que el otro punto de vista es meramente una débil defensa de una posición injustificada.

IZT.

El entender las actitudes de otro hombre no requiere estar de acuerdo con él. Existe una considerable ventaja en tal entendimiento, especialmente si es mutuo, porque nos pone en aptitud de anticipar sus reacciones y evitar confrontaciones innecesarias y, lo que es más importante, nos permite verlo como es, en vez de verlo a través de lentes a veces fantásticos, de un sentido propio de lo que es correcto. Sin embargo, entender las aptitudes de otro hombre puede ser una experiencia desalentadora; y quizá esta es la razón de por qué es mucho más popular suponer que, un hombre con quien nos encontramos en conflictos, se ve motivado por la codicia o por el odio o por otro motivo injusto. Resulta más sencillo ignorar el hecho de que la otra persona, casi con certeza, considera también sus actitudes justificadas, así como suponer que está moralmente deficiente, que hacer un difícil esfuerzo por entender el modo por el que llegó a su punto de vista. Sin embargo, no hay nada particularmente equivocado con este conflicto y no necesitamos involucrarnos, siempre y cuando conozcamos con claridad la mezcla de nuestros motivos respecto a estudiar de modo objetivo nuestros propios motivos y los de otras personas.

Tal desafío estriba antes que nada, en aceptar la difícil responsabilidad de entender en vez de descartar, las actitudes de personas con quienes se está obligado a tratar, sin importar él que uno esté o no de acuerdo con sus puntos de vista. Esto implica reconocer que los gerentes están, a menudo, en mucho mejor aptitud de modificar sus propios hábitos e ideas, que las personas que para ellos trabajan y que, de acuerdo con ello, deben concentrarse más en mejorar su propia efectividad que en persuadir a los empleados en mejorar la suya. Implica reexaminar la necesidad y utilidad de



prácticas que nunca se han puesto seriamente en duda, por que se suponían indispensables, especialmente con respecto a la organización; métodos de supervisión y compensación. Estriba en descubrir formas prácticas de liberar energías y creatividad, que ahora parecen estar reprimidas en muchos empleados aparentemente apáticos.

Así entonces, el propósito de motivar al trabajador, es por un lado desde el enfoque conductista el lograr incrementar la productividad de la empresa a fin de que sean más rentables las organizaciones industriales, por otro lado el humanismo nos dice, que es importante que sea motivado el trabajador, alcanzando seguridad, logros y satisfacción de sus necesidades presentes, todo esto para que llegue a ser el mismo. Por cuanto al propósito para motivar al trabajador podríamos decir que es bipolar por que abarca dos polos no apuestos del empleado y de la empresa, tales propósitos no son universales, pero si son diversos.

3.2.- LOS ACTIVADORES DE LA CONDUCTA LABORAL EN UN CONTEXTO MEXICANO.


El desarrollo de la Psicología industrial en México no es resultado directo de los cambios producidos por las relaciones de producción, sino que se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América. El bajo desarrollo de las fuerzas productivas en el campo de la economía nacional no hace necesarias históricamente la aparición de técnicas similares a las que se desarrollan en otros países capitalistas con un gran potencial en alto desarrollo industrial. Así entonces podemos decir que el desarrollo industrial en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos realmente a la estructura y a las necesidades mismas del país.

Se introducen artificialmente, metodologías, técnicas y herramientas entre otros muchos elementos, para cumplir con objetivos y con las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro, y sin embargo, no se dedican ni un sólo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a los de las grandes empresas que se han desarrollado en los países industrializados. Un ejemplo de esto es de la General Motor de Estados Unidos. Se analizaban casos y problemas de su subsidiaria en México, en vez de analizar a la General Motors de México, etc. Desde luego, esta adaptación respecto a las pequeñas organizaciones e industrias nacionales no tuvo ningún efecto, ya que se trataba, como lo señalábamos, de una manera importante de estructuras organizativas totalmente desvinculadas con la situación real del país (Ríos y Paniagua, 1990).

Reyes Ponce (1985), nos dice que es necesario tomar en cuenta el tipo de empresa, para realizar cualquier análisis o

estudio de las empresas, define y clasifica algunos tipos de empresas. Comienza haciendo una clasificación en términos de posesión, y nos dice que existen tres tipos fundamentales de empresas en este aspecto: la empresa artesanal tiene la relación capital - trabajo es muy difusa; después la empresa familiar, donde el capital está formado y concentrado en una persona; y la empresa de la sociedad, en la cual el capital se encuentra disperso en una serie de accionistas. Clasifica posteriormente la empresa por sus fines y nos habla de empresas probadas, aquellas que tienen un objetivo económico, y empresas públicas, aquella que busca la satisfacción de una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios. En cuanto al tamaño de la empresa, parte de una serie de criterios sumamente secundarios como observamos el tamaño de la empresa puede ser determinado de acuerdo con criterios de mercadotécnicos, es decir, en cuanto al mercado y su magnitud de acuerdo también con criterios de producción o criterios financieros, es decir, la composición de capital; por último, de acuerdo con el criterio del personal que labora en la empresa. De acuerdo con éste, dice existen empresas grandes que tienen un número aproximado o mayor de mil trabajadores; empresas medianas que son aquellas que tienen ochenta a mil trabajadores; y empresas pequeñas, que tienen por consiguiente un número menor de ochenta trabajadores.


Para darnos un panorama más general sobre la situación en nuestro país presentamos estudios que han realizado algunos autores en el contexto mexicano. Por su parte Ramírez y Rodríguez (1994) consideran que pese a que los mexicanos somos tan amigables y buscamos la compañía de otros, la actitud desconfiada, inseguro y dependiente impide la participación colaboradora, en grupos de trabajo. Muchos mexicanos se mantienen con reservas y a la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados por siglos; se ha abusado de su actitud servicial.


Esto significa que pese a la necesidad de compañía no hay participación grupal, difícilmente se logra integrar buenos equipos de trabajo por la falta de compromiso, uno nunca puede estar seguro de lograr algo en grupo o con la participación de todos. 

Por otra parte, la satisfacción completa difícilmente la puede alcanzar una persona dependiente, insegura de sí misma mucho menos enfrentar retos o crear grandes empresas. Prefiere atenderse al viejo refrán de que más vale malo por conocido que bueno por conocer.

El problema en general no es, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas (Ramírez y Rodríguez, 1994).

Abraham Maslow (1991), teórico de la corriente humanista, nos dice que de acuerdo con la intensidad de las necesidades, el hombre pugnará por encontrar satisfacciones de necesidades fisiológicas de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Si tomamos en cuenta que muchos de nuestros compatriotas tienen fuertes carencias en su alimentación, tenderán a satisfacer esta necesidad fisiológica y será comprensible que no le den prioridad a la seguridad, el amor, la dignidad o su propia estima; estas necesidades pasarían quizá a ser algo secundario. Particularmente, se observa esto entre el personal de salario mínimo o inferior. 

También hay que recordar que Gellerman nos dice que el aspecto económico en países desarrollados busca sólo cubrir necesidades materiales y dejar en segundo término las necesidades de uso o de autorrealización. 

Sin embargo, no podemos generalizar lo anterior ya que en otros niveles donde los salarios y las prestaciones ofrece además seguridad física y estabilidad económica encontramos al personal con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. Son muy dados los festejos y la comunicación excesiva.

Entonces tenemos que decir que las necesidades son los motores de la conducta y son estos algunos de los elementos que mueven al trabajador mexicano a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es una motivación y cuando las expectativas de lograr lo que se quiere o se necesita son escasas, pierde fuerza motivadora esa necesidad.

Ahora bien, podemos entender que el trabajador mexicano tiene conductas observables (actitudes) quizá muy negativas tal como lo menciona Ramírez y Rodríguez (1994), Cortés (1993). Ríos y Paniagua (1990) hacen una fuerte crítica a varios autores de la administración por tomar prestados conceptos extraños a los mexicanos cuyas necesidades cultura, política, medio ambiente y muchas más características individuales son diferentes a los de otra cultura, donde se crean dichos conceptos. Así entonces podemos analizar que las conductas negativas que tienen los mexicanos, no son en sí mismas, sino existen varios elementos que influyen para que se den. Sabemos que existen muchas necesidades que cubrir, entendemos que los trabajadores las desearían cubrir y quizá recibir los mejores reconocimientos, sociales y materiales que pueda existir en una individuo, sin embargo, existen muchos caminos que recorrer y uno de ellos es entender la consecuencia de las conductas del trabajador e impulsar esas necesidades sociales y materiales; para que el trabajador mexicano entienda su compromiso para sí mismo y el compromiso social a apoyar la productividad y crecimiento de una empresa o de un país.

Por otra parte, Ramírez y Rodríguez (1994) dicen para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego se dan una interacción entre unos y otros; pues bien, los patrones, empresarios o directivos valoran a quienes dedican sus esfuerzos para el logro de los objetivos de los empresa, para eso le pagan, dicen, reforzandolos pero con la idea de que lo único que una persona pueda obtener para su trabajo es dinero; desde luego esto se contrapone para una entendimiento adecuado del trabajador mexicano.

La gerencia o liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario o paternalista que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y menosprecia sus aportes o habilidades. Este liderazgo lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.

En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes a menudo carentes de significado o de objetivos para él.

En estas empresas existen una gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos, a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose muchos veces, en los objetivos mismos de la empresa, desplazando lo fundamental, que es el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de

productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo.

Las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, de la percepción completa de los objetivos y del involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos, el resultado es la competencia interno y el trabajo poco significativo monótono, descuidado.

Asímismo, se puede señalar que el clima laboral cuenta con una gran cantidad de sanciones y castigos para los que violen las normas y reglas; en contraste con muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.

Lo que es peor, a veces se otorgan premios y recompensas de una manera irracional; en algunos casos es el mismo sindicato quien propone a los candidatos, basando la decisión en el amiguísimo y en apreciaciones muy objetivas que deprimen a los buenos trabajadores.

Tanto sindicatos como directivos se olvidan de buscar caminos para otorgar el reconocimiento objetivo al esfuerzo y a la dedicación al trabajo, desde la simple observación del trabajo bien hecho, hasta el otorgamiento de recompensas económicas y de reforzadores sociales.

Los estudios anteriormente citados del trabajador mexicano, se emplean como medio para obtener información y se utilizan como base para evitar o reducir las causas de insatisfacción laboral. De esta manera, las políticas y prácticas referentes al personal, se dirigen a la modificación de las actitudes

desfavorables o negativas, a fin de elevar la moral laboral y productiva incrementando la motivación del trabajador mexicano.

Y para darnos un panorama más general de lo que ha ocurrido en las empresas mexicanas presentamos a continuación una serie de estudios acerca de la motivación realizados en México. Se han llevado a cabo en empresas particulares, en la Secretaría de Marina, en la burocracia del gobierno de un estado, en el Instituto Mexicano del Seguro Social, en Bancos y mediante la comparación de resultados entre nuestro país y los de los Estados Unidos de Norteamérica o sea estudios transculturales (Pérez, 1978).

En empresas particulares, Arias en 1964 y 1966, se observó que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacar y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica sus propias ideas en el trabajo. Otro estudio realizado por Arias en 1966 nos dice que en una muestra de gerentes se vió que se sentían insatisfechos en cuanto al factor de seguridad en el empleo. Y el estudio de Arias en 1964 nos indica que el resultado de un estudio en comparación, con los empleados de oficina y obreros el interés máximo de una muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras que las segundas asentaron la seguridad de contar con empleo (Arias, 1980). Apesar de que no contamos con una teoría propia de la motivación del trabajador mexicano, si podemos señalar que algunos de los elementos que hemos venido identificando en la teoría humanista han sido incorporadas en las investigaciones de Arias. Tales elementos incluyen, la seguridad, el tener un jefe justo, el sobresalir y destacar.

Un estudio importante es el de Zablan (1962 en: Pérez,1978) quien encontró en la Ciudad de Monterrey en una muestra de 144

obreros de la industria del vestido que " las buenas condiciones del lugar del trabajo " ocuparon el primer lugar de su interés.

Jaime Hermann (1973 en: Pérez, 1978) evaluó la efectividad de un procedimiento de incentivos diseñados para incrementar la puntualidad de seis trabajadores , quienes crónicamente llegaban tarde a su trabajo en la Compañía Manufacturera Ideal Standar, S.A. de C.V. Los obreros en el experimento recibieron modificaciones de \$ 2.00 pesos, moneda nacional, por cada día que llegaban a tiempo y fueron comparados con un grupo central .

Los autores por los resultados obtenidos, sugirieron que el uso de gratificaciones diarias servía para modificar el ausentismo entre los trabajadores industriales. Como pudimos observar un elemento importante en este estudio fue el de implementar un programa de incentivos, aspecto que plantearía el enfoque conductista ya que el incentivo es un elemento del reforzador positivo como lo señala Luthans. Es importante destacar el hecho de que a través del reforzador positivo se puede dar un trato más humano a los trabajadores y a la vez obtener mayores beneficios para la empresa.

En las empresas del Gobierno del Estado, Enciso Graciada, (1976) en: Pérez, 1978) estudió el motivo de logro en 1,500 empleados con nombramientos de jefes, subjefes, técnicos, agentes de policía, especialistas, trabajadores de oficina, personal de limpieza y de mantenimiento a los que se les aplica la lámina I del T.A.T y tres historias de MC. Clelland. Los resultados que obtuvieron, fueron los siguientes " presentaron mayor motivación al logro los sujetos jóvenes, del sexo masculino, solteros, con alta escolaridad, jefes, los evaluados por la Psicóloga con trayectorias laboral buena y los que ascendieron por méritos. Las personas con bajos puntajes en la motivación de logro fueron los trabajadores viejos, las

mujeres, los casados, los que tenían mínima escolaridad, los subalternos, los evaluados en su trayectoria laboral como estancados e inestables y los que por escalafón habían ascendido. En cuanto a la antigüedad y profesión, no existieron diferencias significativas en los puntajes obtenidos en el motivo del logro aunque en el último parámetro los puntajes más altos los alcanzaron los arquitectos e ingenieros civiles y los más bajos los ingenieros agrónomos.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Tayabas (1971 en: Pérez, 1978) hizo una investigación sobre ausentismo en el personal de enfermería de un hospital y por su parte Pérez Uribe, estudió la motivación laboral del personal a través de las actitudes hacia el trabajo. Tomó una muestra al azar estadísticamente representativa de 3 grupos : del personal médico 50 personas, de enfermería 175 y de intendencia 118, todos ellos denominados bajo el nombre de personal de confianza. Se les aplicó: entrevistas, prueba de frases incompletas Sacks - Cantú (F. I. S. C.).

Pérez Uribe (1975, 1976) mostró en sus investigaciones que para todos los trabajadores del hospital era relevante la gratificación que otorgaba el altruismo, la atención a pacientes, el reconocimiento público y privado, la iniciativa, la responsabilidad, la competencia, el desarrollo profesional y personal, etc. (p.166). Al igual que en las investigaciones de Mayo, vió que el deseo de los empleados de estar asociados en forma continua con sus compañeros y pertenecer a un grupo era una forma de las motivaciones humanas más fuertes. La autora refiere que la calidad del mando es por sí mismo uno de los factores más importantes para influir en las actitudes de los trabajadores y en la satisfacción de sus necesidades, por ello, era relevante que el personal de confianza del mencionado hospital estuviera preocupado porque el mando fuera afectivo y porque la organización, dirección, planeación y políticas, procedimientos, etc; de la institución se

lograron de la mejor forma. Además señala que aunque el personal colocó la paga en último lugar jerárquico, no se puede afirmar que el incentivo económico haya perdido poder para estimular la calidad del trabajo, la satisfacción en el mismo y la reducción de las conflictos laborales, ya que tanto en los niveles profesionales de confianza y base como en los no profesionales, las personas deseaban obtener mayor remuneración y seguridad en el trabajo.

Dentro de los estudios en bancos, encontramos el de López Navarrete (1967 en: Pérez, 1971) quién pidió a un grupo de supervisores que calificará a sus empleados como altos y bajos en rendimientos. Por otra parte los empleados realizaron historias sobre láminas con escenas de trabajo, las que calificó con una escala. En sus resultados no encontró que los empleados más altos en la motivación de logro fueran los mas altos en rendimiento.

En el Banco Nacional Agropecuario, S.A. Pérez Uribe (1971) encuestó a los empleados del departamento administrativo. Los resultados mostraron que los empleados jerarquizaron de mayor a menor orden de importancia los factores intrínsecos del trabajo tal como sigue: 1) responsabilidad (cumplir, dedicación, puntualidad, honradez, etc.); 2) interesante; 3) desarrollo, creatividad, realización de si mismo; 4) iniciativa; 5) libertad para trabajar. Sin presión ni vigilancia; 6) trabajo atractivo; 7) sentirse a gusto; 8) organizar las labores; 9) posibilidad de desenvolverse y 10) buena disposición. Encontró que la remuneración era importante en el 100% para el personal entre 31 y 50 años y que la institución bancaria y su prestigio les interesaba más a las personas del sexo femenino que a las del sexo masculino.

Y por último, hablaremos de los estudios en dos culturas. En un estudio realizado por Slocum (1971 en: Pérez, 1971), se llevó a cabo una investigación entre obreros de una forma productora de

vidrio, cuya matriz está en Estados Unidos y con la filial, en México. Se encontró en esta investigación que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales. Para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas sus necesidades.

Zurcher (1968 en : Pérez, 1971), encontró en un estudio realizados en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos que los empleados y funcionarios mexicanos consideraban como más valiosa la amistad, que los norteamericanos.

A partir de estos estudios, Pérez Uribe (1971) propone desarrollar, un programa para incrementar la motivación, de acuerdo a los factores que intervienen en la motivación laboral, como son: intrínsecos, mando, condiciones de trabajo, remuneración, progreso, seguridad, institución y directivos, relaciones interpersonales y prestaciones. Asimismo, se señalan las técnicas más comunes y su descripción, en que se apoya la administración de personal para la atención de cada uno de los factores señalados (aportando también elementos conductistas y humanistas).

El programa propuesto por Pérez Uribe, está basado en técnicas de la Psicología laboral, social, modificaciones de conducta, teniendo como fines, modificar la conducta del trabajador, elevar la motivación y productividad en empresas, instituciones gubernamentales y privadas. Además que la motivación del trabajador sea un elemento importante para satisfacer sus necesidades.

FACTORES	TECNICAS	DESCRIPCION
1. Intrínsecos	Selección de personal	A través de pruebas psicológicas, de inteligencia y personalidad se seleccionará al personal idóneo para el puesto adecuado.
1.1 Altruismo	Supervisión de la relación trabajador paciente, alumno, cliente.	Se establecerá un sistema de puntaje para calificar esta relación.
1.2 Reconocimiento público y privado, a precio y fama, creación y expresión propia, logro de éxito.	Fomentar éxitos intelectuales y laborales. Hacer ceremonias trimestrales, semestrales y anuales en dónde se reconozcan públicamente las actividades y méritos laborales	Incrementar la competencia intelectual y laboral. Al reconocer públicamente los méritos se elevará la auto-estima.
1.3 Libertad e independencia de investigación, acción y planificación; participación en las decisiones.	Promover la investigación y la participación en las decisiones organizativas de la empresa o institución a través de reuniones, mesas de trabajo, comité.	Otogar libertad en el trabajo y fomentar la participación
1.4 Aptitud para el ejercicio, preparación y capacitación.	Cursos de capacitación, de preparación para un oficio, etc.	Promover cursos en la organización laboral.
1.5 Oportunidad para adquirir conocimientos y experiencias.	Becas y cursos en el extranjero y en el país.	Incrementar becas y cursos. Estables un sistema de puntaje para el trabajo que califique la preparación, desarrollo y participación.
1.6 Iniciativa	Promover la iniciativa	Se impulsará la iniciativa.

<p>1.7 En las actividades monótonas que reducen la iniciativa, aumenta la tensión, favorecen los efectos hipnóticos del ritmo, y en la fatiga principalmente la psicológica.</p>	<p>Completar tareas</p>	<p>Al completar tareas se sienten más integrados con el producto final.</p>
	<p>Instalar música.</p>	<p>En aquellas áreas donde sea posible hacerlo.</p>
	<p>Atenuación de los periodos de labor o introducción de pausas.</p>	
	<p>Rotación de labores</p>	<p>Con la rotación se conoce una extensa gama de actividades y todas y cada una de las operaciones.</p>
	<p>Revisión de métodos de trabajo de trabajo, procedimientos, herramienta y equipos.</p>	
<p>2. <u>Mando</u></p>	<p>Los jefes deben:</p>	
	<p>Mostrar interés en los subordinados e individualizar el trato.</p>	<p>Humanizar el trato.</p>
	<p>Respetar a los subordinados.</p>	<p>Relaciones de respeto entre el personal subordinado y el de las demás categorías</p>
	<p>Delegar responsabilidades.</p>	
	<p>Otorgar libertad en forma de realizar su trabajo.</p>	
	<p>Promover la participación en las decisiones</p>	
	<p>Establecer un sistema de quejas y sugerencias (sugerencias).</p>	<p>Este sistema es útil para prevenir y evitar conflictos y para eliminar la</p>

frustración ya que tiene por objeto deshacer posibles fuentes de injusticias. Las quejas corrijen defectos en la administración

Establecer los objetivos del grupo de trabajo, con los subordinados.
En juntas periódicas con el personal.

3. Condiciones de trabajo

3.1 Lugar limpio y ordenado.

Medidas de higiene y seguridad.

Iluminación, temperatura y ventilación adecuadas, ausencia de humo, ruido, calor, olores, etc.

3.2 Adecuación y condición de equipo, suministros y medios.

Proveer equipo, instrumentos, materiales, sustancias, maquinaria etc., que estén en buenas condiciones de seguridad y efectividad

Elementos necesarios para la ejecución del trabajo.

3.3 Ambiente atractivo.

Música, clima acondicionado, colores óptimos para el tipo de trabajo, etc.

Fomentar la cohesión de grupo.

Informar del estado y progreso de la empresa o institución.

En juntas periódicas con el personal

Establecer una autoridad democrática.

Fomentar la participación del grupo y poner en práctica su opinión, ser justos, no ostentar autoridad buscar la superación de los subordinados e interesarse en ello.

	Consistencia en la disciplina y en el orden.	Utilizar técnicas de reforzamiento de conductas, amonestar en privado, ordenar hasta que esté seguro de la decisión, asegurarse de la comprensión del subordinado.
	Hacer que se cumplan los mandatos.	Verificar la ejecución de las órdenes.
	Valorar el trabajo.	En forma individual
	Estimular.	
	Reconocer y elogiar Pública-mente el trabajo.	
3.4	Horario	Regido por las leyes constitucionales.
		Horario racional que proteja al trabajador
3.5	Facilidades	Facilidades en la comida, médica, de estacionamientos de vehículos.
4.	<u>Renuneración</u>	
4.1	Satisfacción e insatisfacción con la paga.	Análisis y valuación de puestos.
		Técnicas administrativas que analiza y valora las diversas labores que tienen un puesto a fin de asignar la remuneración de acuerdo a las responsabilidades que tenga.
	Encuesta regional de salarios	Técnica administrativa que investiga los salarios de diversas empresas o instituciones y regiones a fin de compararlos con los establecidos por la organización laboral.

	Calificación del desempeño.	Técnica administrativa que se utiliza para medir el desempeño de la persona en el puesto.
4.2 Participación en las utilidades.		
4.3 Frecuencia de incrementos.	Programas de ascensos económicos.	
4.4 Compensaciones	Anuales, semestrales, etc.	
5. <u>Progreso</u>		
5.1 Por méritos	Evaluación de méritos.	Técnica administrativa que se utiliza para medir el desempeño en el puesto.
5.2 Por antigüedad	Sistema por antigüedad	
5.3 Profesional	Asistencia a cursos	Incrementar el progreso intelectual y profesional.
	Promover la competencia profesional	Competencia de tipo constructivo.
5.4 Jerárquico	Establecer niveles jerárquicos intermedios	A fin de que al trabajador le motive ascender jerárquicamente.
5.5 Económico	Programas de ascensos económicos	
5.6 Escalonario	Sistema escalonario.	
6. <u>Seguridad</u>		
6.1 Necesidad de integridad física, conservación, seguridad personal.	Promover la higiene y seguridad industrial con servicio médico, farmacéutico instalaciones adecuadas. Y medidas preventivas de accidentes y enfermedades.	Al cumplirse estas condiciones el trabajador estará libre de accidentes en el trabajo y de enfermedades laborales

	Seguro de vida.	
	Planes de jubilación.	
	Cajas de ahorros.	
	Políticas sanas de despidos	
6.2 Estabilidad en el empleo	Conocer sus derechos y obligaciones a través de los contratos y regamentos de la organización laboral.	Al cumplir estas indicaciones lograrán estabilidad en el puesto y evitarán rescisiones de contrato.
6.3 Oportunidad de aprender un oficio un trabajo, destreza o profesión.		
<u>7. Empresas o institución y Directivos</u>		
7.1 Identificación	Conocer los contratos y reglamentos de la organización laboral.	Proporcionar dichos instrumentos.
	Ayudas audiovisuales y películas de la empresa o institución.	Ayudas especiales destinadas a favorecer la identificación con la empresa
	A través de las indicaciones señaladas en los factores anteriores (Intrínsecos, mando, etc.)	
	Definir los objetivos del trabajo.	
	Establecer "espíritu de equipo".	
7.2 Equidad,buen sentido de los directivos, enterés de la empresa hacia el tra-	Administración equilibrada, cooperación y asistencia de los directivos a los trabajadores.	

bajador individual.

7.3 Estructura y dimensión de la organización, procedimiento y políticas de la empresa.

Manejar las fases del proceso administrativo, planear, organizar, integrar, controlar y dirigir.

Indispensables para que la empresa o institución funcione adecuadamente.

8. Relaciones Interpersonales

Introducción al puesto.

Utilizar el "Manual de la bienvenida" y además dar información sobre la empresa o institución, su historia, objetivos, políticas, etc.

Congresos, convenciones, reuniones de trabajo, Celebración de los aniversarios, de la fundación de la organización laboral.

Establecer este tipo de eventos en el D.F., o en algún lugar turístico.

Fomentar las relaciones de respeto.

Se hará énfasis en este aspecto entre todas las categorías de personal existentes en la empresa o institución.

Publicaciones internas.

Se establecerá una carta mensual del Director a su personal del tipo de boletín informativo, además de un periódico o revista de la organización laboral.

Grupos de Trabajo

Establecer grupos de trabajos con temas científicos, profesionales y ocupacionales enfocados a mejorar en el trabajo,

	las normas de acción, los procedimientos, etc.
Prestigio de la organización formal.	Se logrará a través del inciso anterior fomentando la identificación y pertenencia a la empresa.
Manejo de grupos informales.	Se establecerá amistad, con los líderes de los grupos informales.
Grupos para intercambiar ideas sobre arte, historia política, etc.	Se establecerá amistad con los líderes de los grupos y se comentará sobre arte, historia, etc., y se promoverá su creación
Difusión de actividades. Dentro de las cuales quedará incluidas las conferencias, mesas redondas comunicaciones a la radio, T.V. periódicos, cine, etc.	A través de la difusión se dará información al personal y a las personas que reciben beneficios de la empresa sin ser trabajadoras de la misma.
Activades deportivas.	Se incrementarán los deportes competitivos y la gimnasia.
Ayudas audiovixuales y películas de la empresa o instrucción	Ayudas especiales destinadas a favorecer las relaciones humanas.
Dinámica de grupos	Técnica para mejorar las relaciones humanas.

9. Beneficios

9.1 Prestaciones

Planes de jubilación

Seguros de vida y accidentes.

Política sana de despido.

Vacaciones

Días feriados por festividad

Dispensas familiares

Programas de vivienda

Descuentos en comestibles,
ropa, automóviles

Gratificación: de fin de año,
por
puntualidades ,méritos, etc.

Servicio médico.

Productos farmacéuticos

y otros más.

3.3.- LA MOTIVACION PARA EL EXITO INDIVIDUAL

Algunas de las formas de participación y éxito de los trabajadores de la empresa, se establecen mediante la definición de metas y objetivos en la dirección de la empresa para que se incluya la participación en todos los niveles de los miembros de la organización. Esta planeación se debe apoyar en la idea de que la intención de los sujetos por alcanzar metas y objetivos determina la dirección de su conducta y el esfuerzo que emplearán en su ejecución. Por tanto el esfuerzo se incrementa al dar a los individuos un punto claro hacia el que dirigir sus energías. Además, si la gente participa en su fijación, son aceptados con más facilidad y conducen a un aumento de calidad y cantidad del rendimiento. (Luthans y Yuki, 1975 en: Mayor y Tortosa, 1990) .

Una de las funciones de los líderes de la organización es motivar a sus miembros. Esta función pueden llevarla a cabo por medio de la gestión las estrategias que la organización dispone para motivar y en base a sus capacidades e iniciativas motivadoras propias. El liderazgo como elemento motivador es la habilidad del individuo para estimular y dirigir a los subordinados a ejecutar tareas específicas consideradas importantes para el líder. Desde este punto de vista, la motivación es un aspecto esencial de liderazgo. Ahora bien, junto a la función motivadora, los líderes se encargan de gestionar y de dirigir el funcionamiento general de la organización (Salanova, Peiró y Hontongas, 1990) . Concibiendo al liderazgo como una conducta, entonces la investigación se dirigirá a encontrar las conductas que conviertan a la persona que la ejecuta en un líder efectivo. Dos son los estilos que se han encontrado más frecuentemente:

A) el líder orientado a la tarea (iniciación de la estructura centrado en la producción, etc.) .

B) líder orientado a la persona (consideración, centrado en el empleado, etc.) que incide más en las relaciones interpersonales y las necesidades de los subordinados.

Se mantiene que no hay un líder más efectivo que otro en todas las ocasiones, sino que la efectividad depende de diversos elementos motivacionales que se empleen.

Los elementos motivacionales más importantes que identifica la perspectiva conductista son:

RECOMPENSAS ELABORADAS EN EL TRABAJO

CONSUMIBLES

Invitaciones para tomar café comidas gratuitas

Canastas de alimentos

Jamones de Pascua

Pavos de navidad para cenas de las familias pagadas por la compañía.

Excursiones de la Compañía.

Fiestas con quesos y vinos, despues del trabajo. Fiestas con cerveza.

MANIPULABLES

accesorios para escritorio Placas conmemorativas

Automóvil de la Cía.

Relojes

Trofeos económicos

Anillos y fiestoles
Artefactos y muebles para el hogar
herramientas de jardinería

Ropas , Privilegios en el club
Tareas especiales.

VUSUALES Y AUDITIVAS.

Oficina con ventana
Música retransmitidas.

Redecoración del lugar de trabajo.

Literatura de la Compañía.

Oficina privada,
conferencias u
oradores populares.

Debates en el club literario.
Retroalimentación sobre el desempeño.

RECOMPENSAS NATURALES

SIMBOLOS

SOCIALES

DE PREMACK

Dinero	Saludos amistosos	Trabajo con mayor responsabilidad
Acciones	Reconocimiento informal	Rotación de trabajo
Opciones de acciones	Reconocimiento formal de las realizaciones.	Salida más temprano con paga
Entrada pa el cine	Invitaciones a comer o tomar café	Pausas más largas
Estampillas de descuentos.	Petición de segurencias	Período para comer afuera
Pólizas de seguros pagadas.	Petición de consejos.	Permiso con goce de suldo.
Entradas par el teatro.	Felicitaciones por el progreso en el trabajo.	Trabajo en un proyecto personal, en horas de trabajo.
Viajes de vacaciones	Reconocimiento en el boletín de la Compañía.	Uso de las instalaciones o máquinas personales.
Cupones cobrables en las tiendas locales.	Palmas en la espalda	Emlejo de las instalaciones recreativas de la compañía.
Participación en las	Sonrisas Reconocimiento o alabanzas verbales o no verbales	

Los elementos motivacionales que identifica la perspectiva humanista son :

Necesidades fisiológicas : Las necesidades fisiológicas, se pueden aislar por que se localizan en forma somática o sea son relativamente independientes de otras motivaciones y del organismo como un daño y en muchos casos, se demuestra una base somática fundamental de ese impulso. Esto es la fatiga, el sueño, la hambre, la sed e impulsos sexuales, es decir, todo aquello que se refiere a lo corporal.

Al momento que surgen otras necesidades aún mayores que las fisiológicas, predominan otras y así sucesivamente.

Necesidad de seguridad: consiste en adquirir ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como la seguridad en el trabajo, pensión y seguro.

Necesidades de amor o sociales: ésta incluye la necesidad de ser querido por los demás ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar. Crear relaciones significativas en el trabajo, llegando a ser un miembro de una buena posición de la organización, es decir, satisfacer estas necesidades en la vida del trabajo.

Necesidades de estimación: de acuerdo al cuarto nivel de Maslow incluyen la necesidad del respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento por parte de otros. El deseo de posición social y de prestigio es un aspecto importante de la necesidad de estimación la satisfacción de necesidades de estimación propia conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo.

Nesidades de autorrealizacion: es la necesidad o el nivel más alto, donde el hombre, realiza su propio potencial y llega ser todo lo que es capaz de ser. Es la piedra angular de las necesidades de la persona y puede expresarse por sí misma en varias formas diferentes, para algunos empleados, puede convertirse en ser un obrero toda la vida o hasta llegar a ser el gerente o el director de una empresa como él lo suponga.

Otros humanistas comentan que hay una diversidad de necesidades; las necesidades son influidas en gran parte por las experiencias previas de la persona; y éstas han sido estudiadas desde Mayo hasta la actualidad entre éstas se encuentran: (Wexley, 1990).

Necesidad de estima:

- Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa.
- Recibir elogios de compañeros y superiores
- Recibir reconocimientos formal por sus contribuciones
- Tener alto status y visibilidad en una organización o comunidad.
- Hacer acopio de símbolos de status apropiados
- Ser tratado como una celebridad

Necesidades de independencia:

- Asumir la responsabilidad por la vida propia y el cómo conducirla.
- Estar fuera de control de figuras autoritarias
- Reducir la dependencia de otros respecto a recursos y respaldo.
- Trabajo libre de una supervisión estrecha o de restricciones elaboradas.
- Ser su propio jefe

Necesidad de poder:

- Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas.
- Estar en posición de autoridad y respeto de otras personas.

- Obtener control sobre la información y recursos.
- Controlar a personas y actividades.

Para entender la motivación de una persona, es necesario considerar el marco total de necesidades en relación con la situación de dicha persona en la organización, otros elementos importantes son las relaciones humanas.

SIVE

El individuo es esencialmente un ser humano, cualquiera que sea el ambiente en que se encuentra y sus atributos de ser humano aparecen en cualquier actividad que desarrolla, dentro de una organización.

-El hombre es sobre todo, un ser social que se expresa en relación con sus semejantes.

-El grado de eficiencia de la organización reside esencialmente en la capacidad de influir sobre los individuos en sus motivaciones y sentimientos.

Asimismo, hay que recordar que el trabajador pertenece a un grupo de trabajo o equipo de trabajo que se tiene que desarrollar con todos sus objetivos propuestos por la organización y desarrollados por el mismo equipo de trabajo.

En tanto, es importante reconocer el prestigio profesional que va adquiriendo el individuo a través de diferentes méritos que ha demostrado el trabajador.

Así entonces la administración contingente de reforzadores positivos, como tomar en cuenta las necesidades humanas y las relaciones humanas son puntos clave para el éxito individual y organizacional.)

Hemos podido comprender que las conductas observables son importantes como también todas aquellas conductas que se realizan para satisfacer las necesidades de los individuos. Cabe señalar que la perspectiva humanista y conductista no están peleadas sino intentan estudiar al individuo desde distintos lugares. La perspectiva humanista estudia todas las necesidades del individuo hasta la autorrealización para llegar a ser el mismo: La perspectiva conductista estudia las conductas observables. Como se puede observar las perspectivas están situadas en distintos perspectivas pero cada una explica la conducta motivadora desde donde están y es válido decir, que los dos puntos de vista son importantes e indispensables para comprender la motivación del individuo. Así entonces es importante tomar en cuenta los elementos de ambas perspectivas para desarrollar programas que incrementen la motivación en el contexto laboral.

Para esto Bass (1972) nos dice que el grado en que un empleado se sienta involucrado en su trabajo, y que tan afectado resulte con su éxito está relacionado estrechamente con su satisfacción con el empleo. La satisfacción de empleo tiene que ver con el desempeño, los incentivos, el reconocimiento, las metas y los objetivos.

También son importantes la claridad de los objetivos, y el nivel de su aspiración en lo que se refiere al logro de ellos. Finalmente, el grado de los conflictos que se suscitan entre los objetivos incluyen en la misma manera que el trabajador se sienta atraído o influye por una determinada situación gratificante.

Si los objetivos son muy claros, nos sentiremos más seguros acerca de lo que deseamos y de lo que perseguimos; comprendemos mejor la dirección en la que avanzamos y porque nos dirigimos hacia allá. Si comprendemos nuestros objetivos con claridad, nos sentiremos más satisfechos con lo que estamos haciendo, ponemos mayor esfuerzo, prestamos más atención y cuidado de la calidad de nuestro producto y nuestro desempeño es mejor en general.

La Psicología industrial desde la perspectiva humanista y conductista se han interesado por todas las formas de actividad laboral y tiene por objetivo entender la conducta tanto del último trabajador a nivel jerárquico como del más alto dirigente.

Mier (1969) propone que cuando no se puedan alcanzar las motivaciones reales, una persona aceptará a menudo substitutivos. Por ejemplo: el trabajador puede aceptar un aumento de sueldo en lugar de un ascenso; en este caso, el substitutivo debe tener alguna relación con la motivación real y su efectividad depende de sus propiedades para satisfacer la necesidad.

Para tal efecto nos daremos cuenta que el trabajador de nivel jerárquico bajo a medio no tendrá problemas con los de nivel jerárquico alto con la dirección ya que se pueden llegar a un conciliación, donde esta conciliación contenga algunos de los elementos motivacionales humanistas o conductistas que satisfagan realmente las necesidades del trabajador.

Así entonces el dinero, en sí mismo, no es un incentivo pero en nuestra estructura económica es un medio de intercambio, que pueda utilizarse para obtener las motivaciones reales (Mier,1969).

sirve

Por su parte Hampton, Sumner y Webber (1990) dicen que aunque todas las necesidades estén satisfechas podemos esperar con frecuencia, sino es que siempre, que surjan nuestros descontentos o inquietudes, a menos que el individuo esté trabajando en el algo adecuado a su carácter. Un músico debe hacer música, un pintor debe pintar, un poeta debe escribir para ser feliz. Lo que un hombre puede ser, debe ser. A esta necesidad le podemos llamar autorrealización.

Así entonces hay que señalar que nuestra propuesta consiste en que el mundo en que se administra los elementos motivacionales tienen indudablemente un potencial para explicar una gran cantidad de variaciones de la conducta en el trabajo.

Fleishman y Bass (1967) señalan que si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces pueden tomarse las medidas necesarias para dar lugar a la satisfacción de los empleados como uno de los criterios y normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y políticas de la empresa. Estas políticas pueden incluir la aplicación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores en las relaciones humanas, la gerencia participativa, la toma de decisiones en grupos y los programas motivacionales.

Cabe señalar que la importancia de motivar al individuo se presenta por el hecho de aumentar la productividad en la industria, según los intereses organizacionales.

Independientemente de la perspectiva del análisis que se señale es importante considerar que la productividad individual es

Cabe señalar que la importancia de motivar al individuo se presenta por el hecho de aumentar la productividad en la industria, según los intereses organizacionales.

Independientemente de la perspectiva del análisis que se señale es importante considerar que la productividad individual es uno de los determinantes de la productividad organizacional. Por otra parte, se encuentra implícitos dos aspectos o dimensiones como valorativos, una de carácter cualitativo que permite juzgar como bueno, apropiado, conveniente o satisfactorio a un nivel de productividad. Esta dimensión se define por la importancia y significado que las personas le asignan subjetivamente a un grado de rendimiento individual o empresarial (Castañeda, 1991).

Sin embargo, para algunos, la prueba final del éxito de una organización es su habilidad para crear suficientes valores que compensen las cargas impuestas a quienes contribuyen con recursos. Cada uno de los participantes en su esfuerzo motivado está comprometido en una actividad cooperativa que tiene como objetivo lograr satisfacciones personales de tipo económico y no económico. Si tales satisfacciones no son suficientes el individuo no podrá aceptar las responsabilidades que la organización le ha impuesto (Henry, 1978).

Una organización no podrá sobrevivir si no satisface los motivos personales de quienes contribuyen con sus recursos.

Los elementos motivacionales identificados desde la perspectiva conductistas y humanistas son: tendencias a señalar la importancia de que estas son suficientes para satisfacer los motivos personales de todos los participantes.

La perspectiva conductual se ha preocupado por estudiar las conductas de los individuos, señalando que es necesario el uso de reforzadores positivos para predecir y entender las conductas de los trabajadores, así entonces habrá un trato más humano a los trabajadores y una empresa será más rentable. Pero por su parte la gran preocupación de los humanistas es " el ser humano primero " para que rinda un mejor trabajo y alcance a ser todo lo que tiene que ser, él mismo.

Cabe señalar que ambas perspectivas denotan la importancia de la persona para el desarrollo industrial de la organización.

Así pues, podemos terminar nuestra exposición sobre la motivación del trabajador, con una nota de esperanza, con fe en la probabilidad de que al fin de cuentas, los mejores elementos de la motivación son aquellos que la perspectiva conductual y humanistas abordarán, por que son los que la misma gente busca, bajo diferentes condiciones, formas, circunstancias, culturas, etc. La finalidad es que cada cual encuentre su motivación real y objetiva para su crecimiento individual e industrial que lógicamente repercutirá en un país que aún tiene esperanzas por desarrollarse. ✕

CONCLUSIONES

La Psicología en el campo laboral es un rompecabezas y una pieza fundamental de éste, es la motivación. Porque podemos concluir con base en nuestro objetivo que el estudio de la motivación bajo la perspectiva conductista y humanista aportan valiosos elementos tales como los siguientes :

a) El entendimiento de las consecuencias contingentes tales como uso de los reforzadores positivos, recompensas y la extinción. Para incrementar la motivación.

b) La consideración de la importancia de la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad de amor, de reconocimiento de autoestima y autorrealización. Además el valor humano que tiene el trabajador y su instituíble lugar que ocupa en la organización.

Todos los elementos humanistas y conductistas, son importantes, por el simple hecho de que el trabajador realiza conductas que se puede ver, las cuales tienen una consecuencia, al mismo tiempo que la perspectiva humanista señala que el trabajador también tiene necesidades de acuerdo a su historia

Ambas perspectivas se han preocupado por el desarrollo de la industria, asimismo como el desarrollo y trato humano del trabajador.

Hemos podido considerar que ni la Psicología humanista ni la conductual están equivocadas como ha sido costumbre de algunos autores, que no asumen su posición científica o que critican los

conocimientos prácticos, etc; comentarios que más, que aportaciones o sustentos valiosos son sólo la ignorancia de puntos científicos con respecto a cada perspectiva.

Desde el punto de vista ético, cualquier perspectiva de la Psicología hoy día cuenta con bases científicas, y estas perspectivas teóricas son muestras, de ello aunque hasta que no se utilizan; no se puede decir que sean antiéticas si no que su mala utilización es contraria a la ética .

Los humanistas comentan que si el gerente trata al trabajador como ser humano no es que caiga en " blanduras ", ni tampoco que el trabajador abuse de ello. Si el gerente trata al trabajador como ser humano, permitiéndole a los empleados que participen en la dirección de su propio trabajo, no caerán en desánimo, ya que si esto ocurre el resultado será trabajar en un ambiente deshumanizador, es decir, aburridos y aislados. Tratar al trabajador como ser humano es tratar de un modo más efectivo a la gente.

Complementando el trato a los trabajadores los conductistas comentan que, el uso de reforzadores positivos es una técnica más eficiente y efectiva para comprender las conductas de los trabajadores pueden servir verdaderamente para realizar la libertad de hombre (Luthans y Kreitner, 1988).

Como se puede señalar a lo largo de la presente exposición, tanto la perspectiva humanista como conductista aportan elementos indispensables para el desarrollo de la organización (en su productividad) como el desarrollo del trabajador (en cubrir sus necesidades).

Los elementos motivacionales humanistas y conductistas en México han tenido una gran relevancia dentro de las organizaciones, sin embargo han tenido poca difusión quizá debido a la administración de Recursos Humanos tan diversos y a la vez tan pobres, si bien es cierto que no podemos olvidar nuestro desarrollo histórico, político, económico, social e industrial que se ha venido dando bajo la influencia de otros países ajenos a la problemática que se tiene en nuestro país.

Ríos y Paniagua (1990) dicen, que el desarrollo industrial en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos realmente a la estructura y a las necesidades mismas de país.

Se introducen artificialmente metodologías técnicas, herramientas entre muchos otros elementos, para cumplir con sus propios objetivos y con grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro, y sin embargo, no dedican ni un sólo renglón de análisis al desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a las de las grandes empresas que han desarrollado a países industrializados.

La perspectiva humanista y conductista se ha desarrollado en base a sus conocimientos en investigaciones teóricas y prácticas en otros países ajenos a México, sin embargo en México podemos estudiar y aplicar estas perspectivas que nos aporten elementos motivacionales ubicándonos en nuestro contexto.

Los Psicólogos en México tienen la posibilidad de sustentar sus propias bases científicas en un contexto mexicano, por eso se propone que se desarrollen técnicas y herramientas sustentadas en

investigaciones teóricas y experimentales que estudien la motivación bajo la perspectiva humanistas y conductista; a la vez que se desarrollen programas de motivación para el trabajador bajo las dos perspectivas con los elementos que se rescataron en el presente trabajo. El uso de la motivación ayudaría al desarrollo de la empresa a nivel de producción, en el crecimiento de los empleados, en incrementar la motivación de éstos para realizar su trabajo, así como disminuir más las posibilidades de rotación de personal, ausentismo, entre otras problemas administrativos.

El uso de elementos motivacionales bajo la perspectiva humanista y conductista puede constituirse en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del trabajador mexicano a todos los niveles jerárquicos entendiendo su compromiso para si mismo y el compromiso social para apoyar la productividad de la empresa y crecimiento de su país.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, V. A. (1968). La Psicología del Trabajo. Javier Morata, Madrid. ✕
- Arias, G.F. (1980). La Motivación, Textos Programados. Trillas, México. ✕
- Bass, M.B. (1972). Psicología de las Organizaciones. Continental. México.
- Blum, M.I. y Naylor, J.C. (1976). Psicología Industrial y sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Trillas, México.
- Castañeda, L.I. (1991). Motivación y Calidad de vida en el Trabajo como una Alternativa para mejorar la producción. Tesina Lic. Psicología UNAM ENEP-IZTACALA.
- Cortés, I.P. (1993). La Motivación y la Psicología del Trabajo. Tesis Lic. Psicología UNAM ENEP-IZTACALA.
- Davis, K. y Newstron, J. W. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional México. McGraw Hill, México. ✕
- Dunnette, M.D. (1986). Psicología Industrial. Trillas. México.
- Fernández, H. M. (1987). Psicología del Trabajo. INDEX, Madrid.
- Fleishman, A.E. y Bass R.A. (1967). Estudios de Psicología y del Personal. Trillas, México.
- Gellerman, W.S. (1978). Motivación y Producción. Diana, México.

Hampton, R.D. Sumer, E.D. y Webber, A. R. (1990). Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Trillas, México.

Henry, H. A. (1978). Principios de Organización y Dirección. Limusa, México.

López, M. L. (1989). Intervención Psicológica en la Empresa. Martínez Roca, México.

Luthans, F. y Kreitner, R. (1988). Modificación de la Conducta Organizacional. Trillas, México.

Madse, K. B. (1972). Teoría de la Motivación. Un Estudio Comparativo de las Teorías Modernas de Motivación. Buenos Aires. *

Maier, F.R. (1969). Psicología Industrial Madrid. Ediciones Raialp, España.

Maslow, A.H. (1988). La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana. Trillas, México.

Maslow, A.H. (1991). Educación, Motivación y Personalidad. Díaz de Soto, Madrid.

Mayor, M.L. y Tortosa, G. F. (1990). Ámbito de Aplicación de la Psicología Motivacional. Descleé de Brauwer, Bilbao. *

Marshall, R.J. (1994). Motivación y Emoción. McGraw Hill, México.

Pérez, U.R. (1978). La Motivación en las Organizaciones Laborales. Francisco Mendoza Otero, México.

Ramírez, B.P. y Rodríguez, E.M. (1994). Psicología del Trabajador Mexicano. McGraw Hill, México.

Reyes, P. A. (1985). Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Limusa. México.

Ríos, S.A. y Paniagua, A.A. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Trillas, México.

Tobbins, S.P. (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, México.

Salanova, M., Periro, J.M. y Hontongas, P. M. (1990). Ámbito de Aplicación de la Psicología Motivacional. Descleé de Brouwer, Bilbao.

Terry, R.G. y Frar. G. S. (1990). Principios de Administración. Continental, México.

Villanueva, O. A. (1986). La Motivación Psicológica como Evento afin de Sistemas de Necesidades Sociales. Tesis Lic. Psicología UNAM ENEP-IZTACALA.

Vroom, H.V. y Deci, L.E. (1979). Motivación y Alta Dirección. Trillas, México. ✱

Wexley, K. N. (1990). Conducta Organizacional y Psicología Personal. Cecsá, México.