



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

IMPLICACION DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL

T E S I S A QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: FERNANDO FEREGRINO LOPEZ

ASESOR: MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE DICTAMINADOR: JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS DICTAMINADOR JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

TLALNEPANTLA EDO. DE MEX.

2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

DEDICO ESTE TRABAJO:

A LA MEMORIA DE MI PAPA:

Porque vive en mi día a día.
Porque estará orgulloso de mi como yo lo estoy de él.
Porque se que siempre estuvo y estará cerca de mi corazón

A MI MAMA Y ABUELITA:

Quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo: AMOR.

Quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida, me han formado y educado.

A quienes su ilusión de su existencia ha sido verme convertido en una persona de provecho.

A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos, preocupaciones y cuidados, ni con las riquezas más grandes del mundo.

A MIS HERMANOS:

Gracias por estos años que hemos compartido juntos; aunque no he sido abierto para decirles lo importantes que son en mi vida y que todo lo que hemos vivido nos ha hecho ser más unidos y quererlos más.

A EVI:

Gracias por haberme brindado la dicha de conocerte y darme tu amor, por florecer en mi, sentimientos que no sabía que tenía, por hacer de mí una persona sensible, conciente y sobretodo humana. Porque sin proponértelo fuiste la que me impulso a seguir luchando por llegar a concluir esta meta tan anhelada y principalmente por tu ideología de amor a la vida. Mil gracias, te quiero y lo sabes de sobra, pero deseo repetírtelo una vez más.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI TIO RAFA:

*Por tu apoyo en los momentos en que más necesitaba de alguien
y darme la oportunidad de ser yo mismo.*

A ROBERT Y ALICE:

*A ustedes que han creído en mí tanto como en este proyecto,
pues han sido el móvil de mi superación.
Gracias por todos los momentos de enseñanza en cada uno de sus consejos.
Gracias por su apoyo, cariño y ejemplo de constancia y superación.*

A MIS ASESORES:

*Por guiar y facilitar el camino para construir este trabajo, con sus consejos,
aportes, su mucha paciencia y comprensión, pero sobre todo esa inmensa sabiduría
compartida.*

*A Dios le agradezco eternamente la dicha de poder estar escribiendo estos agradecimientos
en este momento y darme la posibilidad de estar con personas como estas.*

Hoy y siempre GRACIAS por lo que hemos logrado juntos.

*GRACIAS a todas las maravillosas personas que de cierta manera se vieron
involucradas en la realización del presente trabajo.
A veces resulta difícil mencionar a cada uno de ustedes,
pues el espacio en un papel siempre está limitado,
sin embargo ocupan un lugar muy grande en mi corazón.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

RESUMEN-----6

INTRODUCCION.....8

Capitulo I. LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.....16

1.1 Historia de la psicología industrial.....17

1.2 Historia de la psicología organizacional.....21

1.3 El papel del psicólogo en las organizaciones.....29

Capitulo II. MOTIVACIÓN.....35

2.1 Las necesidades.....36

2.1.1 Aspectos funcionales de las necesidades humanas en la organización.....40

2.1.2 Tipos de motivación.....41

2.2 Concepto de motivación.....42

2.3 Antecedentes del estudio de la motivación en la industria.....45

2.4 Aspectos motivadores del trabajo.....50

2.4.1 Aspectos motivadores del entorno laboral51

2.4.2 Motivadores del contenido del trabajo.....54

2.4.3 Aspectos afectivos y cognitivos básicos.....57

2.5 Complejidad de la motivación.....67

2.6 Medición de la motivación humana.....68

2.7 Influencia del clima laboral en la motivación.....72

Capitulo. III. DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORA.....79

3.1 Actitudes y satisfacción en el trabajo.....80

3.2 Definición de satisfacción y desempeño.....82

3.3 Interrelación entre desempeño y satisfacción.....87

3.4 Naturaleza de la relación entre motivación y desempeño.....89

3.5 Medición del desempeño.....92

3.6 Motivación y conflicto.....96

3.7 Motivación y frustración.....97

Capítulo. 4. MODELOS MOTIVACIONALES.....	101
4.1 Teorías de contenido y teorías de procesos.....	102
4.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	103
4.3 Modelo de dos factores de Herzberg.....	109
4.4 Modelo de modificación del comportamiento.....	120
4.5 Modelo de las expectativas.....	125
4.6 Modelo de Mc-Clelland.....	132
4.7 Proceso de las atribuciones.....	133
4.8 Modelo cognitivo-conductual.....	137
4.9 Análisis e implicaciones de los modelos motivacionales.....	140
CONCLUSIONES.....	145
BIBLIOGRAFIA.....	152

RESUMEN

El presente estudio nos muestra un análisis histórico de las aportaciones científicas que la psicología ha propuesto en el área organizacional, desde la evaluación psicométrica hasta la capacitación y el desarrollo de programas motivacionales, entre otros, que han sido posibles gracias al papel que los psicólogos han desempeñado en esta área y el cual se ha ido modificando a través de los años en base a las necesidades que dicha área organizacional presenta.

Así mismo se abordará el tema de la motivación en el ámbito laboral, bajo un marco conductual, con lo cual indagamos aspectos que involucran la conceptualización que se tiene de la motivación, destacando conceptos teóricos que dan cuenta de los antecedentes históricos de la motivación en el trabajo. A la vez se realiza un análisis de la importancia de aplicar la motivación en esta área en específico, enfatizando en las variables que se deben de tomar en cuenta para lograr la motivación en los trabajadores, sin dejar de lado las características particulares de cada una de las organizaciones para así poder identificar dichas variables.

Sin embargo como lo presenta el siguiente estudio no sólo la motivación depende para un buen desempeño por parte del personal que labora en las organizaciones, sino que existen factores que deben tomarse en cuenta ya que a la vez son complemento de los modelos motivacionales aquí descritos y analizados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

8

Durante todas las épocas y en las diferentes sociedades, la conducta de los seres humanos ha sido de interés para innumerables estudiosos, utilizando desde los métodos más subjetivos y elementales, hasta los más científicos. Así, aparece la psicología, que como señala Harrsch (1993) es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas manifestaciones y contextos, valiéndose de métodos sistemáticos de análisis.

Por lo que tener un campo de aplicación considerablemente amplio se le ha dividido en varias áreas, como son: la clínica, educativa, social, deportiva y organizacional. Particularmente, en esta última, la psicología incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de la gente: el trabajo.

Entre las funciones que cubre el psicólogo en el área organizacional, la de la motivación es muy importante, ya que como menciona Chiavenato (1988), no es posible entender las relaciones con y entre las personas sin tener por lo menos un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. En este rubro, la tarea del psicólogo se orienta a descubrir la clase de condiciones existentes en el medio organizacional y que dan como resultado una alta motivación de los empleados; tomando en cuenta las diferencias individuales y aplicando los principios de la motivación humana, para sugerir las posibles modificaciones para maximizar el desempeño, la realización de los empleados y disminuir los índices de rotación y ausentismo.

El concepto de motivación es muy diverso y múltiple, "bastara decir que según el autor que se consulte, la motivación puede ser consciente o inconsciente; puede equivaler al impulso o ser diferente de él; puede o no orientar a la conducta; y todos los motivos pueden ser aprendidos o instintivos.

Más aún, se puede argumentar el concepto de que la motivación es un factor decisivo para la conducta, o simplemente que es la energía que mueve al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuerpo o que es una descarga nerviosa de las estructuras centrales específicas del sistema nervioso. Por lo tanto, el concepto de motivación es un factor difícil de definir en lo que respecta a su naturaleza esencial, en cómo se origina y en los papeles particulares en calidad de determinante de la conducta.

El estudio científico de la motivación constituye un área de la psicología actual caracterizada por ciertas notas singulares, que han sido objeto de análisis en trabajos anteriores.

Las formas de producción de la humanidad han estado ligadas al tipo de relaciones que se dan entre los hombres en una unidad económica o empresa. Los diversos sistemas de organización social (esclavitud, revolución industrial), se caracterizaron por mejorar e incrementar la producción, olvidando al hombre como tal y a sus motivaciones en el trabajo. La escuela mecanicista de Taylor se ocupó fundamentalmente de la eficiencia de los trabajadores y ejecutivos y de las relaciones hombre-máquina, para elevar el rendimiento en la producción.

No fue sino hasta el año de 1923 en que la escuela de las relaciones humanas o del comportamiento humano, surgió a consecuencia de los estudios dirigidos por Elton Mayo y realizados por su grupo de la escuela de graduados en administración de negocios, de la universidad de Harvard.

Estudios posteriores desarrollaron otras áreas de esta escuela, que se concentran en los aspectos humanos de la administración. Si el fenómeno administrativo supone alcanzar con eficiencia objetivos comunes por medio del esfuerzo de un grupo de hombres, los aspectos más importantes para lograrlo radican en las relaciones de esos hombres entre sí y en su motivación (Pérez, 1990).

Así, la mayoría del comportamiento humano es motivado por alguna necesidad. A menudo vemos que las personas que llegan a trabajar en una organización llevan consigo ciertas necesidades que esperan se les satisfagan; ante esto, la organización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trata de ofrecer un ambiente donde los individuos se sientan motivados de tal manera que se satisfagan sus necesidades tanto del individuo como de la empresa.

De esta forma, el problema que tienen las organizaciones laborales consiste en identificar y activar los motivos del empleado para determinar su conducta en el trabajo. Problema ya que la motivación de los empleados es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la psicología organizacional. A este respecto, Dunnette y Kirchner (1986) comenta, "la motivación es importante en la industria porque abarca fases 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 los problemas de la motivación humana en la industria". Al respecto, es necesario contemplar y resaltar la función del psicólogo dentro de esta problemática, ya que es este quien puede darnos posibles alternativas de solución a este respecto. Puesto que cuenta con las habilidades y aptitudes para ello.

Sin embargo, al psicólogo se le ha restringido su labor en el ámbito organizacional; de hecho esta labor ha sido asignada al grupo gerencial o administrativo. Pero existen deficiencias informativas o formativas para poder comprender el comportamiento del empleado.

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

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

Las áreas en las que ha intervenido la Psicología organizacional en cuanto al desarrollo de métodos y técnicas eficaces como lo indican Fleishman y Bass (1980) son: a) Selección de personal, b) Capacitación. c) Comunicación y orientación y d) Motivación.

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

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

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

En cuanto a la orientación, nos proporciona la situación más individualizada e íntima de la persona. La labor del psicólogo es importante en esta área puesto que puede determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

su trabajo, y en dado caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos sería lo ideal.

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

Por lo tanto la motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima. Nuttim, (1996).

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

Empezaremos por definir los temas de la psicología industrial y organizacional, definiéndolas a partir del enfoque conductual, continuando con un breve bosquejo sobre su surgimiento; concluyendo el 1er. capítulo con la exposición de las actividades que lleva a cabo el psicólogo de la industria y la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo dos desglosaremos antecedentes históricos y aspectos importantes que influyen en la motivación. Dado que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Ya que esta se involucra en todos los ámbitos de la existencia.

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

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

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

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

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

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

En el capítulo 3 nos referimos al papel que juega el reconocimiento en el desempeño y satisfacción laboral, pues no sólo el dinero es motivante, también el reconocimiento y la recompensa son factores que motivan al empleado a un mejor desempeño.

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

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

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

Los modelos citados se analizan con detalle en el capítulo 4. Básicamente se enfocan a describir las necesidades del trabajador y partiendo de estos satisfacer las mismas. Es decir, que no es suficiente colocar al empleado en sus respectivos puestos, sino que hay que inducirlos a que hagan su trabajo con efectividad, con satisfacción en cuanto a los aspectos intrínsecos, con identificación, con amor y con moral elevada.

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

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

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

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

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

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

CAPITULO
I
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
Y
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1 Historia de la Psicología Industrial

La Psicología responde al momento histórico específico, y la Psicología industrial no es la excepción, a partir de la Revolución Industrial, se gestó un cambio social trascendente y las grandes ciudades se industrializaron: se sustituyeron, los pequeños talleres por fábricas y se generaría el proceso hombre-máquina, de lo que derivaría en cambios económicos y sociales.

Lo anterior tuvo gran impacto pues no solo afectó socialmente sino que se extendió a otros niveles, despertando el interés en distintos profesionales, entre ellos los Psicólogos como una posible área de desempeño.

La psicología es una ciencia natural experimental cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos individuales. Como profesión se dirige fundamentalmente a resolver problemas en que interviene como dimensión fundamental el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o de pequeños grupos aun cuando los efectos de su acción se expanden a grupos más numerosos.

El estudio de la psicología abarca los dos aspectos mencionados, es decir, los conocimientos de la ciencia básica respecto a la interacción del organismo y su medio (su comportamiento) y los aspectos técnicos explicativos dirigidos a la solución de problemas en situaciones primordialmente de naturaleza social. Por esta razón, la psicología comparte dos metodologías bien definidas: una, la de las ciencias biológicas-experimentales, y otra, la de las ciencias sociales.

La actividad genérica del psicólogo como profesional, e incluimos dentro de esta su labor como investigador básico y aplicado, se encuadra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante. Podríamos definir cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con los factores humanos que son: detección de problemas, desarrollo, rehabilitación, planeación y prevención e investigación. Estas funciones generales del psicólogo como especialista en el

comportamiento inciden en áreas de problemas y escenarios sociales de índole variada. Cabe destacar cuatro áreas-problema generales: la salud pública, la productividad, la instrucción (definida como un área que incluye procedimientos educativos informales), la ecología y vivienda. Los escenarios en que confluyen estas áreas-problema son: las instituciones de salud, de educación, de reclusión, los centros laborales y de producción, las distintas áreas de la comunidad urbana y rural en que se puede dar esta problemática y, finalmente, el laboratorio de investigación (Ribes et.al., 1980).

Como área específica de la psicología, podríamos decir que la psicología de las organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto (Rodríguez, 1999).

En los primeros años de 1900 los psicólogos comenzaron a interesarse por los aspectos de la industria, surgiendo así la llamada "psicología industrial", que con el transcurrir de los años culminaría en la actual "psicología de la organización".

La psicología industrial, que como señala Blum y Naylor (1985) es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Escribir la historia de cualquier disciplina es realmente difícil. En primer lugar, por los riesgos que implica, máxime cuando son tantas las perspectivas y los énfasis que se han puesto sobre ellas en cada momento histórico. Un segundo problema que se nos presenta al escribir sobre la historia de un campo de conocimiento se refiere a la unidad de tiempo a utilizar; sin embargo, en el caso que nos ocupa serán las dos grandes guerras las que marquen los cambios y reconstrucciones de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se considerara un área específica de la psicología. A esta legitimación contribuyeron, fundamentalmente, tres autores, que suelen compartir, por lo demás, el honorífico título de «padres de la disciplina», dos psicólogos, discípulos de Wilhelm Wundt, Walter Dill y Hugo Münsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

Del primero destacaríamos sus tres obras pioneras en el área: *The Theory of Advertising* (1903), *Psychology of Advertising* (1908) e *Influencing Men in Business and Increasing Human Efficiency in Business*, independientemente de su actividad en el ejército, elaborando y aplicando instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar.

El psicólogo alemán Hugo Münsterberg, amigo de Walter Dill, quien le invitó a Harvard, aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas, entre los que destacamos los relacionados con el contexto industrial, que trata ampliamente en su obra *Psychology and industrial efficiency* (1913). Fue considerado como un personaje de gran relieve en los campos de la educación y de la industria hasta el desenlace de la Primera Guerra Mundial, en la que se decantó por apoyar abiertamente la causa germana.

El imaginativo ingeniero Frederick W. Taylor, por su parte, destaca por su obra *Principles of Scientific Management*, con la que se inaugura una corriente, es decir, una tradición en el área: la dirección científica del trabajo. Los supuestos de que se parte en estos principios se relacionan con el diseño científico del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia, con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos en los nuevos métodos de trabajo, desarrollo cooperativo entre trabajadores y directivos y con la asunción compartida de responsabilidades en el diseño y conducta de trabajo entre dirección y trabajadores. El desarrollo de estos principios incrementó la producción, si bien recibió duros ataques por parte de los trabajadores. Incluso los debates sobre la bondad de tales principios llegaron al congreso de representantes de Estados Unidos, donde tras una amplia investigación se puso en tela de juicio la adecuación de éstos. No obstante, el inicio de la

primera Guerra Mundial interrumpe estos debates y controversias, que, a pesar del tiempo transcurrido, aún persisten, revestidos de otros ropajes más aceptables (Rodríguez, 1999).

En 1971, Walter y sus colaboradores comenzaron a tratar algunos aspectos sobre la selección de personal, que fueron retomados para la investigación y práctica de selección que se aplicó en el ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial y posteriormente a la comisión del servicio civil de Estados Unidos.

El descubrimiento en 1924 del "efecto Hawthorne" cambió el curso de la nascente ciencia aplicada. En la planta Hawthorne de la compañía Western Electric de Chicago, se inició un experimento, dirigido por Elton Mayo, para determinar ¿cuál era la mejor luz para trabajar?. Al término del estudio encontraron que al efectuar algunos cambios en la iluminación se notaron aumentos en el nivel de productividad; sin embargo, también en los grupos donde no se modificó la cantidad de luz, mostraron aumentos de producción. Esto llevó a innumerables investigaciones sobre los ambientes, las condiciones de trabajo, los grupos de obreros y su comportamiento dentro y fuera de la empresa. Los resultados del "efecto Hawthorne" se publicaron a partir de 1933 y hasta 1939. Pero en general todos los reportes indican que el aumento de las actitudes favorables de los empleados y el reconocimiento que se dio a su desempeño fueron los factores que determinaron el incremento en la producción.

Desde entonces, el ámbito de la psicología industrial dió un giro, si en un primer momento lo que importaba era desarrollar mejores pruebas y procedimientos de entrevista para seleccionar a los empleados, posteriormente cobraron interés los problemas del grupo de trabajo, estudiando temas, tales como: liderazgo, motivación y estructura organizacional. En la segunda guerra mundial se retomaron estos aspectos para la selección y el entrenamiento del personal militar, lográndose enormes adelantos metodológicos, incluso para la

valoración y clasificación del desempeño. Además, el ritmo acelerado de los adelantos tecnológicos ocurridos durante y después de la guerra, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización: la psicología de la ingeniería, la cual marca el principio de la llamada "psicología organizacional".

1.2 Historia de la Psicología Organizacional.

Elton Mayo en 1924 comenzó a analizar los efectos de la organización informal de grupos de trabajo y los patrones de interacción social en función de la ejecución del trabajo y la satisfacción en el puesto.

Elton Mayo es quien comienza a plantear el análisis de la ejecución del trabajo. Como ya vimos en 1924, llevó a cabo investigaciones en una empresa la 'Western Electric Company' (Lapassade. 1977). Donde observa a un equipo de obreras sacadas de su taller, que trabajaban en una habitación especial. Un observador asistente observó el comportamiento diario durante dos años para saber que factores influían en el bajo rendimiento, así se modificaron determinadas condiciones de trabajo y el rendimiento aumentó, luego se aumentaron los salarios y el rendimiento siguió aumentando, la disminución de horas de trabajo y la pausa para café.

Después se regresó a las condiciones iniciales y se observó que el rendimiento había mejorado con respecto a lo que era antes.

La conclusión de Mayo ante este resultado fué que las obreras mantenían buenas relaciones interpersonales las cuales facilitaban su trabajo. Y esas relaciones informales que persisten incluso a través de cambios en la organización formal oficial del trabajo desempeñan un papel altamente positivo.

Mayo realizó varios experimentos parecidos al anterior, en los cuales llevaba a cabo un análisis identificando subgrupos, identificados fenómenos de ayuda mutua, intercambio de puestos, la vida social del equipo y demás conceptos que eran nuevos dentro de las empresas y es así como comienza en forma más objetiva el análisis del desempeño del trabajador, en función ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la

producción bruta de su trabajo, sino que el interés ahora se centraba en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta el hecho de que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad.

Para finalizar con la influencia de Mayo en el campo de estudio en las organizaciones, es importante mencionar que con él se intento humanizar la empresa moderna y se estudiaron con mayor fuerza la psicología y la sociología; fue a raíz de esto que los descubrimientos logrados fueron aplicados de inmediato a los sistemas administrativos como parte de las organizaciones.

Posteriormente, en la década de los 50's. después de la Segunda Guerra Mundial y una vez que Europa y E.U. ajustaron sus sistemas nacionales, se retomó el problema del hombre en el trabajo.

La Psicología y la Sociología se hermanaron con la administración, junto con la economía y la Ingeniería para dar un impulso al desarrollo empresarial. Todo esto generó diferentes concepciones y críticas en la década de los 60's (Castaño, 1984).

Ahora toca la aparición importante de los psicólogos que han aportado una serie de investigaciones, descubrimientos y aplicaciones exitosas en el campo de las organizaciones es el caso de Douglas Mc Gregor en 1960. Rensis Likert en 1961 serian el motor de la llamada corriente del desarrollo de las organizaciones

Estos autores critican seriamente las organizaciones tradicionales y señalan los criterios de aplicación de la Psicología y de la Sociología al estudio de los problemas del hombre en el trabajo.

Mc Gregor Douglas en (1960) postula la inadecuada concepción de la naturaleza humana en el trabajo: para él, el trabajo es una actividad natural del ser humano como el juego, por lo tanto debe hacerse con responsabilidad, creatividad y eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rensis Likert en 1901. propone cambios en los principios que fundamentan la organización: En el trabajo se debe procurar mayor libertad y apoyo a los individuos para su desempeño, al tiempo que resalta la participación de los trabajadores en la solución de problemas y en la toma de decisiones, con el fin de disminuir al mínimo la contraposición entre individuos e institución.

Tales aportaciones, proporcionan al desarrollo de las empresas, grandes beneficios, además de que representan las bases de la Psicología Organizacional, la cual surge de la psicología social de las organizaciones, de la psicología y de la administración.

Para comprender un poco más a que se refiere la psicología organizacional y como se ha desarrollado comenzaremos por definir que es una organización. Es difícil encontrar características comunes en las definiciones existentes sobre el concepto de organización, al menos desde los últimos veinticinco o treinta años, debido, quizás, a la complejidad de criterios existentes. Rodríguez, (1999), menciona que en efecto, el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica. Las formas de concebir la organización han de adecuarse a cada época. Por ello, aunque en un determinado momento existan múltiples teorías o modos de considerar a la organización, siempre existirá alguna que predominara sobre las demás.

Desde una posición ecléctica Rodríguez (1999), sugiere algunas características que, a su juicio, parecen definir la organización de la época actual:

- * Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.
- * Un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- * Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* La imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

Chiavenato, (1988), señala que hay una enorme variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, organizaciones de servicio (bancos, hospitales, universidades, etc.), organizaciones militares publicas, entre otras. Puede enfocar su acción para la producción de bienes o productos y para la prestación de servicios. Todas ellas ejercen un impacto sobre la vida de los individuos, son el ambiente donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra sus bienes y satisface sus necesidades. La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental. La manera como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y sus convicciones están profundamente influenciados por las organizaciones y viceversa, estas también son influenciadas por la manera de sentir y pensar de sus participantes.

Al respecto, Davis (1983), indica que las organizaciones son sistemas sociales enormemente complejos, ya que combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por si sola, pero cuando se conjuga con las personas se complejiza su comprensión. No obstante, la sociedad debe comprenderlas y utilizarlas para su provecho.

Ante esta necesidad aparece la psicología organizacional, que aun cuando su campo de aplicación es relativamente reciente, Dunnette y Kirchner (1986), afirman que pensar en las organizaciones es algo muy antiguo. Al parecer la psicología moderna de la organización surge de la llamada "teoría clásica de la organización", la cual incluye tres elementos centrales:

- 1.- Búsqueda de eficiencia.
- 2.- Búsqueda de principios generales.
- 3.- Búsqueda de una estructura perfecta.

El primer aspecto se inicio con el movimiento científico de la administración, "psicología de la ingeniería", representado por Frederick W. Taylor (citado en Dunnette y Kirchner, 1986), quien uso los métodos de estudio de "tiempos y movimientos" y el pago, como incentivo primario. La administración científica se oriento hacia la producción de la fábrica. Se hizo hincapié en la idea de que los hombres eran ineficientes al compararse con las maquinas y que la necesidad principal era hacer a los humanos lo más semejantes a las maquinas; para lo cual se estandarizaron las actividades, cada tarea debía hacerse de una manera establecida, susceptible de ser cuantificada y medible, al convertirse en un proceso estándar de operación. Cabe aclarar que aunque algunas tareas, como en la toma de decisiones, no se ajustaron al sistema de la administración científica, esta destaca por ser el primer esfuerzo para comprender las organizaciones por medio del estudio del lugar de trabajo, para lograr la mayor eficiencia en la producción.

Respecto al segundo y tercer punto, ha sido muy difícil precisar cuales son los principios generales de dirección y organización, ya que varían según cada situación y cada empresa; sin embargo, en su momento se propuso que el método primordial para controlar las actividades de otras personas era la autoridad. Implícitamente, en la búsqueda de estos principios se intenta encontrar una estructura perfecta de organización, en donde impere el trato impersonal y la disciplina; donde lo más importante son los procedimientos altamente formales y no el hombre.

Todos estos principios de la "teoría clásica" han sido criticados, al plantear que el ser humano le desagrada el trabajo y lo aludirá en cuanto pueda, por lo que debe ser coaccionado, dirigido y castigado para que lleve a cabo su tarea, este planteamiento no es generalizable a todo las personas y no alcanza a comprender la conducta humana.

Para solventar estas deficiencias de la "teoría clásica" se ha propuesto un nuevo modelo, representado por los planteamientos de Argyris y Likert (citados en Dunnette y Kirchner, 1986) respectivamente.

Argyris, por su parte, sugiere partir de dos principios generales: La organización formal y el ser humano; determinar que se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos; considerando que el hombre es un ser activo, de conducta diversa, que le agradan los desafíos y que tiende a ser líder. Regularmente, la organización no considera estos lineamientos, por lo que provoca frustraciones en los empleados, lo que culmina en altos niveles de ausentismos, indiferencia, el pensar sólo en recompensas económicas y no en el desarrollo de si mismo.

Se modelo es un buen principio y sirve como un excelente ejemplo de como los teóricos modernos han insistido en las funciones decisivas del individuo en la organización y se han esforzado por humanizar sus teorías de la conducta organizativa.

Por otro lado, Likert (citado en Dunnette y Kirchner, 1986) cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describan lo que la gente busca en su trabajo y en el medio de la organización. El ha encontrado que los trabajadores reaccionan de manera favorable a las experiencias que le dan apoyo y los ayuda a aumentar su sentimiento de importancia y valor personal.

Como puede observarse, su énfasis sobre el individuo como elemento vital para el funcionamiento adecuado de la organización.

Al respecto, Reyes (1989), opina que han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado como una simple maquina, se ha superado inclusive,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudio, únicamente con el fin de incrementar su productividad mecánica.

Actualmente, el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo ha vuelto a humanizarse, se reconoce al hombre como el centro modular de la industria, alrededor del cual giran las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

Tales aportaciones, proporcionan al desarrollo de las empresas, grandes beneficios, además de que representan las bases de la Psicología Organizacional, la cual surge de la psicología social de las organizaciones, de la psicología y de la administración.

Ahora se ha comprobado que si el trabajador participa en forma asertiva, esto es, que identifique tanto sus aciertos como sus errores, en forma individual y defienda sus puntos de vista con el fin de que estos sean respetados, tanto en la labor que desempeña como en la propia organización, la tensión será disminuida y sus necesidades cubiertas, logrando con esto una mejor organización (Rodríguez, 1999).

Estos cambios y estrategias benefician a la organización como conjunto y al individuo en particular, pues cubre las necesidades de autorrealización tomadas en cuenta por los científicos del comportamiento.

Finalmente mencionaremos los principios que plantea Castaño (1984):

a) El hombre es ante todo, un ser social. El individuo y la sociedad es una unidad indivisible.

b) El hombre puede actuar en su realidad material y a su vez, es transformado por esa realidad.

c) El trabajo humano es diferente al de cualquier especie animal.

d) Las necesidades humanas que condicionan al trabajo no se limitan a los aspectos de la vida material del hombre. Existe una necesidad psicológica y sociocultural cualquiera que sea su actividad.

e) La salud y el bienestar físico, psicológico y social de hombre están intercondicionados.

f) Para el auto realización del hombre en el trabajo, se requieren condiciones y características que permitan y faciliten la expresión de su creatividad.

Por otro lado, autores como Lapassade (1977), opinan que "la tarea del psicólogo debe consistir en encontrar el vínculo entre lo formal y lo informal, entre la motivación y la organización... consistirá en desburocratizar la organización o bien modernizar la burocracia".

Por otro lado también afirma que la burocracia domina o controla la sublevación de los grupos de trabajo entre la organización pero también limita el desarrollo intelectual y social de los mismos.

Finalmente, el objetivo de esta primera parte, es dar un esbozo de cómo la psicología fue invadiendo el campo de las organizaciones y como por sus descubrimientos se ha convertido en una parte indispensable dentro de las mismas.

1.3 El Papel del Psicólogo en las Organizaciones.

À medida que se acepta cada día más la contribución de los psicólogos en la industria, se les consulta con más frecuencia sobre lo concerniente a todos los aspectos de la empresa industrial; inicialmente, el campo se restringió al estudio de la conducta de los empleados, actualmente su ha ampliado hasta comprender estudios de comportamiento de gerentes y consumidores. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro de un marco laboral limitado, hoy día el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes (Gilmer, 1976).

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

Para Gilmer (1976) la función del psicólogo en la organización laboral, depende, en cada caso concreto, de las proporciones de ésta, de su actividad específica y de su actitud para con la psicología por parte de la gerencia.

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

Por su parte, Siegel y Lane (1981) plantean que los problemas que los psicólogos industriales se ven llamados a resolver son muy extensos, clasificándolos de la siguiente manera:

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

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

c) **Psicología de las relaciones humanas.** Se atiende factores interpersonales, tales como estilo de dirección como grupos de trabajo informales y normas de grupo. La selección y capacitación del personal administrativo son considerados como problemas críticos en la mayoría de las empresas. Se acude a los psicólogos industriales para que realicen programas de evaluación y desarrollo para la administración media y superior.

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

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

Ahora asesora al departamento de relaciones industriales en las negociaciones de contrato que la empresa sostiene con el sindicato, o prepara un estudio sobre las costumbres del ama de casa de una barriada cuando va a comprar al mercado más próximo (Gilmer, 1976)

Schein (1972) hace una jerarquización de los problemas psicológicos que surgen dentro de las organizaciones, diciendo que el problema que ocupa el primer plano, y que es "quizá el más importante en cualquier organización" consiste en como reclutar empleados, cómo seleccionarlos, formarlos y como clasificarlos en función de los puestos de trabajo, para que cumplan su papel con la máxima eficacia.

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

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

Un último problema sería, el cómo crear en el personal cierta flexibilidad y adaptabilidad que puede ser que necesite la organización para vivir en un medio ambiente cambiante. "Si la organización desea adaptarse, tendrá que resolver uno de los problemas psicológicos

más importantes que es el de alentar la diversidad de aptitudes y el enriquecimiento psicológico de sus empleados".

Dunnette y Kirchner, (1986) manifiestan que las actividades podrían agruparse de la siguiente manera: 1) Selección de personal, selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios; 2) Desarrollo del personal, evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados; 3) Ingeniería humana diseño de equipos y productos; 4) Estudio de la productividad actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general del trabajo; 5) Administración entre actividades referentes a las habilidades administrativas; 6) Otras, accidentes y seguridad, relaciones laborales e higiene industrial .

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

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

- i) Las necesidades humanas y sus satisfactores.
- j) La creatividad.
- k) La resistencia al cambio y,
- l) El bienestar humano, que al final de cuentas, es la última meta de toda organización.

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

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

Aquí en México se presentan situaciones similares, pues en una encuesta hecha por Flores (1990) se encontró que la mayoría de los psicólogos se dedican a brindar apoyo a las áreas de reclutamiento, selección y capacitación y desarrollo de personal, así como en otras actividades de administración de personal, o en puestos llamados de recursos humanos.

Sólo pocos participan en los procesos básicos de la organización como son: investigación en psicología de factores humanos, seguridad e higiene industrial,

investigación de mercados. Sólo unos cuantos planean, diseñan, modifican o regulan los procesos de trabajo, los medios y contenidos de comunicación y, en general, la infraestructura cultural dentro de la cual ocurre el comportamiento de los empleados.

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

En conclusión: El trabajo que el psicólogo desempeña en el área laboral en México ha ido evolucionando, abarcando factores en el área tecnológica, organizacional como: análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en un contexto particular, que puede desarrollar —aunque no sea en su totalidad para tener un avance económico y social en cooperación con otros profesionistas.

CAPITULO
II
MOTIVACION

El tema de la motivación humana es uno de los más interesantes de la psicología del trabajo, pero, al mismo tiempo, uno de los más complejos.

Todos nos hemos preguntado a veces: ¿por qué actúan los hombres, como lo hacen?; ¿por qué unos individuos desgastan su salud y su vida acumulando enormes cantidades de dinero que apenas tienen tiempo de gastar?; ¿por qué otros, de alto nivel económico y social, arriesgan su vida participando en carreras de automóviles o escalando montañas?; ¿por qué la juventud, a quien sonríe la vida, pone ésta en peligro con el uso de las drogas? En definitiva, ¿por qué cada uno de nosotros hace lo que hace y no otras cosas?

El ser humano actúa bajo condiciones, es decir, para conseguir lo que necesita, comida, dinero, prestigio, poder, etc. o para evitar lo que teme, enfermedades, miseria, castigos, etc. Conocer los motivos de la conducta humana es de un enorme interés si queremos poder influir sobre ella.

Sin embargo, el conocer los motivos que mejor van a mover a las personas en el sentido que conviene no es tan fácil como puede parecer a primera vista. En primer lugar, los hombres persiguen infinitos objetivos distintos para satisfacer infinitas necesidades, muchos de ellos aparentemente ilógicos, absurdos o superfluos. Por otra parte, las personas tienen, a veces, necesidades o deseos no identificados, es decir, actúan por motivos desconocidos por ellas mismas. En definitiva, cuando las personas carecen de cosas que necesitan o desean, lo que hacen es tratar de conseguirlas.

2.1 Las Necesidades

Los seres humanos apetecen muchas cosas. Todos necesitamos aire, alimento y cobijo. Otras necesidades, no menos reales, comprenden una posición socioeconómica, el reconocimiento de nuestra labor y el sentimiento de pertenecer a una determinada comunidad; y precisamente estas necesidades resultan a menudo más difíciles de satisfacer. Muy importante es considerar cómo estas necesidades están relacionadas con el ambiente laboral de la persona en la industria (Gilmer, 1976).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Probablemente la teoría más conocida sobre las necesidades humanas fue la ofrecida por el psicólogo Abraham Maslow (1943).

La importancia de la obra de Maslow estriba en la afirmación de que la gente es motivada para adoptar aquellas conductas que percibe como un medio para satisfacer las necesidades experimentadas. Las personas tienen que satisfacer las necesidades de orden inferior, después la de orden superior; y más de una necesidad puede constituir el punto central de cierta conducta (Aldag y Brief, 1993).

Por todo ello, considerando que lo importante para nosotros no es hacer una lista más o menos perfecta, sino tener claro el concepto de necesidad humana en la organización, a continuación ofrecemos una guía de las necesidades que consideramos más comunes e importantes en la vida del trabajo, susceptible de ser ampliada o modificada según el criterio de cada lector.

En primer lugar, hemos clasificado las necesidades en dos grupos: uno que engloba las que tienen un carácter más individual y otro que agrupa las de carácter más colectivo.

A) Necesidades Individuales:

Son aquellas cuyo carácter es marcadamente egocéntrico, por lo cual algunos autores las denominan necesidades egoístas. Se refieren a incentivos cuyo logro redunde en beneficio del individuo mismo. Entre ellas consideramos como más importantes las siguientes:

SEGURIDAD: Hay muchas personas que prefieren una vida segura, sin riesgos, aunque poco brillante, a una vida de éxitos pero arriesgada. En nuestro país hasta hace muy poco tiempo, y aun en la actualidad, un gran número de personas buscan empleos seguros y a ser posible "por oposición", aunque no estén bien retribuidos.

DINERO: La importancia tan enorme de las necesidades de tipo económico es tan evidente que no creemos necesario insistir sobre ella ni hacer aclaración alguna.

DOMINIO: En la vida en general y en el mundo del trabajo en particular existen muchos hombres que sienten la necesidad de poder dominar a otros. En las empresas existen siempre personas con ambición 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.

POSICION SOCIAL: Muy relacionada con las dos anteriores, aunque con carácter independiente tenemos la llamada vulgarmente necesidad de "figurar", esto es, de ocupar una posición destacada en el grupo que le permita colocarse por encima de los demás. Dentro de la empresa industrial esta necesidad se manifiesta muchas veces en signos externos un tanto superficiales, como pueden ser el tamaño del despacho, la calidad de los muebles, clase de comedor en que ha de efectuar sus comidas, título del empleo, etc.

PRESTIGIO PROFESIONAL: Existen personas cuyo amor propio se concentra en una necesidad de prestigio profesional. Estos individuos necesitan que se reconozcan sus méritos profesionales, y suelen recibir grandes satisfacciones cuando se les encargan trabajos difíciles que pongan a prueba su competencia profesional.

AUTONOMIA: Existen individuos muy independientes que les cuesta trabajo aceptar las opiniones ajenas, que gustan de actuar en todo según su criterio evadiendo la presión que los demás puedan ejercer sobre ellos.

DIGNIDAD: El hombre, en general, tiene necesidad de comportarse de acuerdo con ciertas normas morales para mantener así la propia estimación. A veces, la satisfacción de otras necesidades, de tipo económico, por ejemplo, exigen una conducta en contradicción con los principios morales; entonces, si las necesidades de tipo moral están muy arraigadas, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hombre siente en juego su propia estimación y "por dignidad" puede renunciar a valores económicos, sociales e incluso vitales para él.

B) Necesidades colectivas:

Estas necesidades pueden considerarse como más auténticamente sociales. Al contrario que en las individuales, su satisfacción requiere una más íntima y altruista colaboración con el prójimo, llegando a adquirir en ellas mayor importancia el beneficio de los demás que el propio.

Estas necesidades tienen relativamente menos importancia en la vida del trabajo y, por otra parte, es frecuente encontrarse con conductas aparentemente altruistas que, en el fondo, sirven como propósitos u objetivos altamente egoístas.

Entre las más importantes pueden citarse:

PERTENENCIA: La mayoría de las personas sienten la necesidad de "pertenecer" a un grupo, de formar parte de alguna organización social. La satisfacción de esta necesidad supone normalmente una cierta capacidad de altruismo para identificarse con los demás y un interés por intercambiar ideas y problemas.

PROTECCIÓN: La necesidad de proteger a los que son más débiles, de cuidar de otros, está bastante arraigada en la vida privada de muchas personas. La vida industrial y del trabajo exige a veces comportamientos contradictorios a esta necesidad protectora, lo que puede a ciertas personas provocarles conflictos de conciencia.

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1 Aspectos Funcionales de las Necesidades Humanas en la Organización.

Después de haber visto las necesidades sociales más importantes comentaremos brevemente algunos de los aspectos funcionales de las mismas.

1. Diferencias individuales. No todas las necesidades citadas tienen la misma importancia para todos los individuos. En cada persona existen unas necesidades que son superficiales mientras otras están arraigadas en lo más íntimo de su ser. Así tenemos personas que todo lo sacrifican a la ambición económica mientras otras sólo viven para "figurar".

2. Diferencias de clase social. Lo dicho para los individuos considerados aisladamente puede aplicarse también a los grupos o clases sociales. Así, por ejemplo, para un grupo de trabajadores de cierta edad, la seguridad en el empleo es seguramente más importante que para un grupo de trabajadores jóvenes. Para un grupo de operarios no calificados los incentivos económicos son probablemente más importantes que los que se refieren al prestigio profesional, mientras que en los profesionales de oficio muy calificados puede ocurrir lo contrario.

3. Necesidad saciada. Cuando una necesidad básica para una persona como puede ser la económica, está relativamente satisfecha, puede perder su fuerza y ser sustituida por otra menos básica, pero que pasa entonces a ocupar el primer plano. Por ejemplo, un operario puede llegar a abandonar su empleo por cuestiones de dignidad (que es su necesidad básica), pero si a causa de esta decisión llega a pasar estrecheces o hambre, lo más seguro es que la necesidad económica pase a ocupar el primer plano y relegue a segundo término la dignidad.

4. Naturaleza jerárquica de las necesidades. Según ciertos autores entre las necesidades sociales existe una especie de relación jerárquica en virtud de la cual generalmente las necesidades de naturaleza menos utilitaria sólo adquieren fuerza cuando las necesidades más elementales han sido ya satisfechas. Es prácticamente imposible tratar de establecer un orden jerárquico de las necesidades, ya que este orden varía de unas personas a otras; sólo pretendemos aquí resaltar la importancia de este principio jerárquico. El nos explica que los

problemas de prestigio profesional no suelen darse entre los peones, que los problemas de trato y pundonor profesional son mayores entre los operarios que realizan tareas más especializadas, y que en las clases altas las necesidades que consideramos "superfluas" pueden llegar a ser tan fuertes o más que las primarias.

Es curioso y digno de tenerse en cuenta que las necesidades aparentemente superfluas puedan llegar a ser importantísimas para el hombre, sobre todo si observamos que la mayoría de los actos destacados de las personas—en lo bueno y en lo malo—, van dirigidos a satisfacer dichas necesidades, lo que origina la aparición de muchos intereses dentro y fuera de la industria y del trabajo. Ello nos invita a pensar que quizá no haya sido una casualidad que las relaciones humanas nacieran en uno de los países de nivel de vida más alto del mundo.

5. Naturaleza intercambiable de las necesidades. Cuando una necesidad no puede satisfacerse, el hombre suele auto-compensarlo aumentando la demanda de otras necesidades más fáciles de conseguir. Así no debe extrañarnos que cuando una persona no puede conseguir el prestigio profesional deseado, se dedique afanosamente a ganar dinero, por ejemplo.

2.1.2 Tipos de Motivación

Conviene siempre tener presente que la motivación puede ser extrínseca o intrínseca, positiva o negativa. Trataremos de aclarar estos términos.

En la *motivación extrínseca* el hombre hace algo que no le interesa para satisfacer otros motivos. Así se puede realizar un trabajo desagradable o arriesgado por el dinero que produce.

En la *motivación intrínseca*, el incentivo es, total o parcialmente, la actividad misma que la persona ejecuta. Por esta razón se puede realizar un trabajo que gusta, pero no lo satisface por otros motivos.. En nuestra experiencia profesional hemos observado infinidad de casos en que el hombre renuncia a un trabajo mejor retribuido para dedicarse a otro que le motiva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

más (encuentra un mayor atractivo e interés en su realización), aun cuando tenga menor retribución económica.

En la *motivación positiva*, la persona actúa para conseguir los incentivos que la atraen. Así se pueden realizar una serie de actos para conseguir una posición social, un prestigio profesional, un nivel económico, etc.

En la *motivación negativa*, el hombre actúa para evitar o destruir los males que teme o le desagradan. A veces el hombre actúa de determinada forma para evitar castigos, sanciones, enfermedades, etc. (Fernández, 1987)

2.2 Concepto de Motivación.

La motivación es una predisposición de actividades altamente reforzantes sobre la cual se ha incidido desde la antigüedad, pero como indican Vroom y Deci (1988) es hasta la segunda mitad del siglo pasado cuando se han retomado los conceptos y metodología de la psicología a las relaciones entre la motivación del hombre y su trabajo: considerando también los conceptos administrativos implicados en esta relación, tales como: diseños del trabajo, estilos de administración, diseño de la compensación y sistemas de promoción. Por lo tanto, el tratar de dar una sola definición sobre la motivación, resulta una tarea difícil. Por ejemplo: Statt (1980), define a la motivación como aquella variable que impulsa y dirige a la conducta hacia una meta establecida. Considerando que hay motivos primarios, como el hambre y, también secundarios como lo es el vestido.

En tanto, Gilmer (1976) dice que la motivación son los incentivos que inducen al trabajador a realizar su tarea en un determinado nivel cualitativo y cuantitativo; que además le permite ser constante en su desempeño.

Por su parte Herrera, (1986) señala que la motivación es aquella variable interna (del propio sujeto) o externa (del ambiente) que en base en la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conducta se configura en una dirección para la realización de un fin y la obtención de una meta. Por último Mankeliunas (2001) define a la motivación como un concepto genérico (constructo teórico-hipotético) para designar a todas las variables que no pueden ser inferidas de manera directa de los estímulos externamente perceptibles, pero que influyen en la intensidad y direccionalidad del comportamiento.

Así mismo Mankeliunas (2001) enfatiza dos características primarias que indican la presencia del factor o situación motivante: la energización del comportamiento y la direccionalidad hacia metas definidas. Como consecuencia de estas dos características primarias, en los comportamientos motivados existe la estructuración e integración de pasos hacia metas definidas.

La motivación se concibe como una variable que interviene o constructo que correlaciona la variable independiente con la dependiente en el interior del organismo, por lo cual no puede observarse directamente sino mediante referencias.

Existen dos grupos de necesidades: primarias y secundarias. Las primeras son para la conservación del individuo o de la especie y son innatas; las segundas tienen la finalidad de mejorar la existencia del individuo y del grupo, y son adquiridas por medio del aprendizaje y de la socialización.

En fin, así podríamos enlistar todos los conceptos que se tienen acerca de la motivación; otros pueden sugerir objetivos y acciones, pero corresponde al individuo aceptar la idea y tener la sensación de estar dispuesto a alcanzar el objetivo y como resultado logra la recompensa. La motivación está condicionada por las convicciones fundamentales que posee el individuo (Terry, 1980).

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo anterior podemos decir que el concepto de motivación es muy diverso y múltiple, "bastara decir que según el autor que se consulte, la motivación puede ser consciente o inconsciente, puede equivaler al impulso o ser diferente de él; puede o no orientar a la conducta, y todos los motivos pueden ser aprendidos o instintivos. Más aún, se puede argumentar el concepto de que la motivación es un factor decisivo para la conducta, o simplemente es la energía que mueve al cuerpo o que es una descarga nerviosa de las estructuras centrales específicas del sistema nervioso. Por lo tanto, el concepto de motivación es un factor difícil de definir en lo que respecta a su naturaleza esencial, en cómo se origina y en los papeles particulares en calidad de determinante de la conducta (Judson, 1961).

Sin embargo para poder especificar o entender la concepción de motivación Mankeliunas (2001) nos dice lo siguiente: "En todas las concepciones teóricas de la motivación están combinadas dos variables hipotéticas, que a su vez expresan dos característica esenciales del proceso motivacional; una de ellas indica la *direccionalidad* del comportamiento motivado (dirección hacia metas determinadas), y la otra, proporciona la energía necesaria para realizar actos concreto del comportamiento, es decir, la *energetización* o la activación del comportamiento. Según los marcos conceptuales una variable tiene más valor que otra, pero siempre se toman en cuenta estas dos características del proceso motivacional.

1.- Todo organismo se encuentra en permanente actividad, sin embargo en algunas situaciones son más activos que en otras, debido a lo cual las concepciones de activación afirman que los motivos mueven a los organismos a obrar (de aquí también el término *motivación*, que proviene del latín *movere*); el motivo es una fuerza análoga a la del motor de un automóvil. En algunos casos el proceso motivacional se basa en el modelo hidráulico, como en un receptor hidráulico la energía fluye continuamente para alimentar la actividad del organismo, pero si se corta el suministro, el organismo se vuelve inactivo. Esta clase de modelo aparece en las interpretaciones basadas en los instintos y las pulsiones específicas o generalizadas. A veces se multiplican tanto las pulsiones que para explicar cualquier hecho

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nuevo se inventa una nueva pulsión. Conforme el problema motivacional se aparta de las bases fisiológicas, entran en función los mecanismos cognoscitivos de anticipación y, al mismo tiempo, la activación del comportamiento (Cofer y Appley, 1971. En Mankelinas, 2001).

2. La activación forma parte esencial del organismo, de igual manera que la direccionalidad del comportamiento hacia determinadas metas e intereses. A esta característica, algunos autores, como Tolman y Atkinson, le dan nombres diferentes, como *expectancia*; otros, destacan la activación del proceso motivacional, y la direccionalidad o expectancia la atribuyen a los procesos cognoscitivos, especialmente en el comportamiento humano.

3. Como consecuencia de las dos características anteriores, los actos particulares del comportamiento son coordinados para satisfacer las necesidades básicas; para la satisfacción de las aprendidas, el sujeto humano programa la secuencia de sus actos según la información que posea, por lo cual algunos autores consideran a esta coordinación de actos particulares hacia una meta como una característica especial."

2.3 Antecedentes del Estudio de la Motivación en la Industria

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

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

Antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados.

En la Edad Media, se mantuvo una producción notablemente agrícola en la que predominaba el sistema de clases sociales, rígido e inquebrantable. Existía el amo absoluto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del feudo, y el siervo, quien disfrutaba de la "tenencia" de la tierra, ya que tenía que entregar parte de sus productos al señor feudal.

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

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

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

"La aplicación de los grandes inventos mecánicos a la producción de artículos que requería la sociedad determinó la aparición de nuevas formas de vida y de trabajo" (Pérez, 1990).

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

La Revolución Industrial se abocó a mejorar e incrementar el maquinismo, olvidando al hombre como tal, y considerándolo como objeto de explotación (Pérez, 1990).

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

Pensaba que todos los empleados eran elementos en esencia idénticos en el proceso de producción y que, por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción. Supuso que los empleados estaban motivados de manera semejante por el deseo de ganar más dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia (Gilmer, 1976).

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

Ante uno de estos fracasos ocurridos en una fábrica textil, Elton Mayo 1920 dió una solución con resultados positivos, ya que descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre en favor de consideraciones más humanistas. El dinero sólo podía ser efectivo, como incentivo, cuando se usaba como un satisfactor más de las necesidades del hombre (Pérez, 1990).

Con la realización de otros estudios hechos con los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne se inició el movimiento de las relaciones humanas en la industria (1927-1932). Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en afirmar claramente la necesidad de tomar en consideración el clima social del trabajo, así como las necesidades específicas de cada individuo, en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro de un grupo (Dunnette y Kirchner, 1986).

Sin embargo, en este mismo estudio, al analizarlo posteriormente, se encontraron otros factores diferentes que podían estar actuando, incluyendo las necesidades de logro, afiliación y poder, así como la necesidad de competencia. Atkinson y sus colaboradores 1958, identificaron varios motivos entre los que destacan los ya mencionados: la necesidad de logro, definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia interna; la necesidad de afiliación, que es la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otros; la necesidad de poder, que es controlar a otros o influir sobre ellos (Dunnette y Kirchner, 1986).

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

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

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

2. Como ser humano, las personas si actúan siempre de manera rigurosamente racional, como pensaba la escuela Taylorista, dependiendo como visualizan la situación cada una de ellas.
3. El comportamiento humano en el trabajo y la productividad de la persona dependen en gran medida de la motivación, de las necesidades sentidas por el individuo y de los valores que da a las cosas que le rodean.
4. El hombre es un ser social; su forma de comportarse se manifiesta en relación con sus semejantes y es influenciado por los mismos.
5. La manera de incrementar el grado de eficiencia de la organización esta esencialmente en la capacidad de influir sobre los empleados de ésta; cambiando sus motivaciones y sentimientos y variando la calidad de las interacciones entre las diversas personas y grupos de la misma.
6. Los estudios de la organización deben contener no sólo los aspectos técnicos y formales del organismo, sino también las motivaciones personales y la investigación sobre el comportamiento de los grupos que componen la organización. (Mosher y Cimmino, en Pérez, 1990).

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

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

2.4 Aspectos Motivadores del Trabajo

Gran parte de la actividad laboral está "motivada". Es decir, se trata de una conducta dirigida a objetivos, autorregulada, controlada a escala automático y/o cognitivo, persistente durante un periodo de tiempo, y "activada" por un conjunto de necesidades, emociones, valores, metas y expectativas. Desde esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia a aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo están influyendo en la activación, esfuerzo, y mantenimiento de la conducta de las personas en el trabajo.

Para poder comprender mejor el contexto de la conducta motivada, resulta de utilidad la identificación de tres grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, siendo recursos que puede utilizar la empresa para motivar a sus trabajadores; nos referimos a los motivadores del entorno laboral, los motivadores del contenido del trabajo y, los aspectos afectivos y cognitivos. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Todos ellos tienen un carácter "extrínseco" a la actividad laboral en sí misma. Por su parte, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño. Se trata del conjunto de atributos y características que posee la actividad del trabajo en sí misma. Así los motivadores del contenido del trabajo hacen referencia a los aspectos "intrínsecos" de la actividad laboral. El tercer aspecto hace énfasis en que tradicionalmente los motivos se han conceptualizado como necesidades. Pero estos también pueden considerarse como consecuencias de las acciones, y así tener un significado de anticipación del futuro (ej. Obtener un ascenso en el trabajo). Hoyos, 1987 cit. En Mayor y tortosa (1990) señala que donde las interpretaciones tradicionales ven los motivos como necesidades y deseos localizados en el interior de las personas, las más recientes tienden a enfatizar el rol del ambiente subjetivado. De este modo podemos considerar como "motivos", en un sentido amplio, no solo las necesidades sino también los valores, metas u objetivos, y emociones (consideradas estas últimas como estímulos para la acción).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.1 Aspectos Motivadores del Entorno Laboral

Por lo que se refiere a los motivadores del entorno laboral (extrínsecos), analizaremos a continuación el dinero; la estabilidad en el empleo; las oportunidades de ascenso y promociones, las condiciones de trabajo; las posibilidades de participación en el trabajo; y, el ambiente social del trabajo.

Dinero.

El dinero es uno de los resultados del trabajo evaluados como más importante. Básicamente, el dinero es algo que se desea, puesto que puede proporcionar otros bienes materiales. Además, sirve también como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

En el estudio MQW 1987; las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo, y cuando se les pregunta por qué trabajan, la respuesta porcentualmente dada en primer lugar es "para conseguir un dinero que se necesita". Ahora bien, el potencial motivador del dinero varía en función de muchas variables resultando compleja la elaboración de sistemas de pagas e incentivos.

Estabilidad en el empleo.

La estabilidad en el empleo constituye otro aspecto del entorno laboral que también resulta muy valorado. Además de los valores económicos asociados al valor "trabajo estable y fijo" como el contar con unos ingresos de por vida, la persona que se encuentra segura en el trabajo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos contribuyen de algún modo a la sociedad, y de que en general, puede planificar su vida fuera del trabajo.

Las connotaciones motivacionales de la seguridad suelen tener carácter extrínseco. Así, no es, el propio trabajo lo que motiva sino la seguridad de tenerlo.

Oportunidades de ascenso y promoción.

Las oportunidades de ascenso y promoción a lo largo de la carrera laboral de los trabajadores constituyen un importante factor motivacional del trabajo, que se lleva a cabo en contextos organizacionales.

La importancia concedida a los ascensos y promociones dentro de la empresa, lleva asociadas expectativas y valores en relación con las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas, y habilidades por parte de la empresa, los mayores ingresos económicos (la mayoría de las veces), el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad cuando una persona cree merecer un ascenso o promoción, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral, y la posibilidad de realizar tareas interesantes y significativas.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que no todos los trabajadores desean ser promocionados o ascendidos. Por ejemplo, la promoción o ascenso, conlleva mayor responsabilidad sobre el proceso y los resultados de la ejecución laboral, o desplazamientos del lugar de residencia y algunas personas no están dispuestos a asumirlo.

Condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que cabe mencionar, la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo, y el horario regular de trabajo. La carencia de recursos materiales y técnicos, en un trabajo, puede conducir a la desmotivación. Las condiciones físicas del trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.), es un aspecto del trabajo que suele situarse en los últimos lugares en la escala de valores. Son generalmente los trabajadores que ocupan puestos con algún grado de riesgo físico y están expuestos a ambientes amenazantes para su salud, los que valoran más positivamente unas buenas condiciones físicas del trabajo (Peiró, 1990)

Respecto al horario de trabajo, los trabajadores generalmente prefieren horarios de trabajo que sean compatibles con sus actividades extra-laborales. Generalmente, en el contexto de la empresa los trabajadores rechazan habitualmente los "turnos rotatorios de trabajo".

Además, estos se suelen asociar con problemas físicos y emocionales (p. ej., desórdenes digestivos y del sueño). Ante ello, existe hoy día una creciente implantación y popularidad de los "horarios flexibles" y los trabajos con jornadas a tiempo parcial.

Posibilidades de participación en el trabajo.

Las posibilidades que la organización ofrece a sus empleados para participar en ocasiones relativas a su propio trabajo, representan un medio importante para conseguir el desarrollo personal resultando atractivo para la mayoría de los individuos. Así, la oportunidad de participar en el trabajo puede convertirse en un instrumento que permite satisfacer las necesidades de autorrealización. Puede servir para influir y controlar la propia vida y el entorno que la rodea ("hacer que sucedan las cosas tal como se desea"), incrementando el sentimiento de competencia y control personal. También es un potencial productor de satisfacción en sí mismo.

Por último, puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos, facilitar identificación con los objetivos de la empresa y potenciar una mayor implicación en su logro.

Ambiente social del trabajo.

El ambiente social del trabajo puede ser entendido como un amplio conjunto de procesos sociales que se dan en el trabajo, cabe mencionar las oportunidades que puede ofrecer el trabajo para interactuar con compañeros, clientes, etc., y las características motivacionales del propio grupo de trabajo.

La interacción social supone para algunas personas un aspecto muy valorado que puede llegar a convertirse en uno de los principales motivadores de su conducta en el trabajo. A partir de la interacción con otros, se satisfacen necesidades de afiliación y contacto social, además de obtener determinados resultados valorados como son el reconocimiento verbal por un trabajo bien hecho. Las personas necesitan, en mayor o menor medida, que se les diga "cuán de bien han hecho un trabajo".

El grupo de trabajo resulta ser también un motivador importante del ambiente social del trabajo. Cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, estos son motivadores potenciales de la conducta laboral. El grupo va consolidando algunos resultados motivacionales en sus miembros, como la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes, y la generación de necesidades interpersonales (Peiró, 1990).

Un elemento motivacional importante del grupo de trabajo es la relación con el líder formal. De hecho, una de las funciones que cumple es la de grupo, esto es, gestionar las estrategias que la empresa dispone para motivar. Al mismo tiempo el estilo que utiliza el líder puede ser motivador de la actividad laboral del grupo, siendo el liderazgo una habilidad para estimular y dirigir a sus colaboradores. Desde este punto de vista, el liderazgo está estrechamente relacionado con los procesos de motivación. Ahora bien, junto a la función motivadora, los líderes se encargan de gestionar y dirigir el funcionamiento de la empresa. Cumplen pues otras múltiples funciones (p. ej., planificación, coordinación, control, inspección), algunas de las cuales tiene también connotaciones motivadoras: coordinar las actividades del grupo; establece comunicar y evaluar objetivos de trabajo; administrar los sistemas de recompensa aplicar la disciplina y castigos; controlar las relaciones dentro del grupo; actuar d árbitro o moderador; servir de ejemplo o de símbolo; y atender al mantenimiento d las relaciones sociales en el trabajo.

2.4.2. Motivadores del Contenido del Trabajo

En los estudios realizados sobre características del trabajo, diseño y rediseño de puestos, y características intrínsecas del trabajo, se ha hecho hincapié en el contenido del trabajo, como el directamente responsable de la motivación intrínseca, y de la satisfacción laboral. Entre las características del contenido del trabajo se han destacado las siguientes: características de la tarea; autonomía para la realización de la tarea; oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas; y feedback o retroalimentación desde la propia realización de las tareas.

Características de las tareas.

Cabe describir una tarea como un estímulo complejo o un conjunto de instrucciones que especifican qué se debe hacer (Hackman y Oldham, 1980). En Peiró, 1990). Las instrucciones operaciones que deben ser ejecutadas por el sujeto con respecto al estímulo y/o el objetivo que debe ser alcanzado con la realización de esa tarea. De modo más específico, entre los atributos motivacionales de las tareas cabe mencionar el interés, la variedad, la importancia o significatividad y la facilidad de identificación.

- a) Interés. Como señala Locke (1984). En Peiró, 1990), "...las personas difieren ampliamente en el interés que manifiestan hacia ciertas tareas, pero el "trabajo interesante" es con frecuencia valorado. Una actividad interesante es aquella que le gusta a la persona por sí misma..." En el estudio MOW (1981, 1987), el trabajo interesante ("lo que te gusta hacer"), fue evaluado como la meta del trabajo más importante, respecto a otros como el dinero o las condiciones físicas del trabajo. En este estudio, la prioridad del atributo "interesante" fue consistente a través de los análisis realizados en los distintos países, y entre diferentes ocupaciones y grupos de edad.
- b) Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario la repetición continúa de unas pocas tareas puede conducir a la monotonía y al aburrimiento. "...La variedad de las tareas, se puede determinar por la puntuación media en las tres escalas siguientes: variedad en el ritmo de trabajo, variedad en la localización física del trabajo y variedad en las operaciones físicas del trabajo..." (Algera, 1984. En Peiró, 1990). Ahora bien, la variedad tiene un punto óptimo, ya que el exceso de variedad en el trabajo puede ser también desmotivador y fuente de estrés y ansiedad.
- c) Importancia y Significatividad. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas, suelen ser importantes o significativas por varios motivos (por ejemplo, porque producen ingresos, o son un servicio para la sociedad, etc.). Este atributo de las tareas, está muy relacionado

con el significado del trabajo” y los valores laborales (Peiró, 1990).

- d) Identificación. Es “el grado por el cual un puesto requiere la realización de un trabajo de modo completo e identificable, es decir, hacer un trabajo desde que empieza hasta que termina, con un resultado visible” (Hackman y Oldham, 1980. En Peiró, (1990). Esta característica o condición de una tarea, o trabajo, contiene también componentes motivacionales. Ver esa globalidad del trabajo resulta motivador para las personas.

Autonomía para la realización de la tarea.

La autonomía que el trabajador dispone para llevar a cabo su tarea ha sido frecuentemente considerada como el grado en que éste se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. La autonomía y la variedad de las tareas, son probablemente las características del trabajo que con mayor frecuencia se perciben como importantes y significativas para aumentar la motivación intrínseca del trabajo.

La consecución de autonomía e independencia en el trabajo, conlleva un componente motivacional implícito: sentirse libre para ejecutar la actividad laboral. Pero ello conduce también a un sentimiento y asunción de responsabilidad respecto al proceso de trabajo y a los resultados.

Oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas.

Las oportunidades que el puesto de trabajo ofrece para la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades constituyen un factor motivacional de gran relevancia. Se puede producir un “ajuste” entre habilidades, conocimientos, competencias y destrezas que posee la persona y los que demanda el puesto. Cada puesto requiere una serie de conocimientos, aptitudes, destrezas y competencias de la persona que lo tiene que ejecutar. Resulta un factor motivante que se produzca un ajuste óptimo entre las características del puesto y las características de la persona que lo desempeña. Entendemos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por “óptimo” que el puesto resulte “retador” para la persona, pero que ésta cuente con recursos para lograr esos retos.

Retroalimentación o feedback.

En la medida en que el propio trabajo proporcione feedback sobre su desempeño y facilite mejoras, suele ser más motivador. Podemos definirlo como: “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución”. Se refiere a la información que obtiene la persona directamente de su trabajo, y no tanto a información que le llega de otras personas, como compañeros o supervisores (Hackman y Oldham, 1980. En Peiró, (1990).

2.4.3. Aspectos Afectivos y Cognitivos Básicos

Necesidades.

La necesidad es un concepto tradicional en el estudio de la motivación laboral, en un sentido general las necesidades hacen referencia a una alteración del equilibrio físico o psicológico de la persona que impulsan a la acción para restablecer de o ese equilibrio. De este modo las necesidades describen las diferentes deficiencias que experimentan las personas. Esas deficiencias pueden aludir a factores fisiológicos, como la falta de agua, o a factores psicológicos, como la deficiencia percibida de autoestima. La idea de que las necesidades motivan la conducta humana sugiere que las personas estarán motivadas cuando experimentan insatisfacción en estado físico o psicológico. De esta manera nos sentimos empujados a asumir alguna forma de conducta debido a que sentimos algún tipo de deficiencia. De este modo se asumiría que la necesidad representa un estado de privación, y esta sería la base de la motivación.

Muchas han sido las clasificaciones de las necesidades humanas. Entre ellas mencionar las de Murray, McClelland, Maslow, McGregor, y Alderfer. Siguiendo a Lawler y Suttle 1972, o Locke 1984, y Locke y Hernie 1986, cit. En Mayor y Tortosa, (1990), los diferentes niveles implícitos en estas clasificaciones pueden reducirse básicamente a dos grupos, a) las necesidades físicas o biológicas relativas al funcionamiento del organismo

físico (ej. comida, agua, regulación de la temperatura, etc.), y b) necesidades psicológicas relativas al funcionamiento psicológico del individuo (autodeterminación, competencia, autoestima, crecimiento, etc.).

Pero como señalan Locke y Henne 1986. En Mayor y Tortosa, (1990), "...la privación de necesidades como tal no motiva automáticamente la conducta dirigida a unas metas. Para que las necesidades produzcan una conducta adecuada la persona tiene que identificar que necesidad esta siendo frustrada, descubrir cómo satisfacerla, e iniciar la acción requerida...". La persona puede no tener información sobre qué pasos realizar o qué camino tomar para satisfacer su necesidad. Las necesidades por si mismas son insuficientes para explicar las acciones humanas. Estas nos informan acerca de por qué una persona realiza una acción pero no sobre la acción particular elegida.

Emociones.

Las emociones podemos considerarlas tanto como resultados de la acción (ej. La emoción de alegría al realizar un trabajo de alta calidad) o como un estímulo para actuar. Desde esta última perspectiva podemos considerar las emociones como aspectos que pueden motivar la realización de determinadas acciones.

Son Locke y col. 1986. En Mayor y Tortosa, (1990), los autores que más han enfatizado el papel que juegan las emociones en el proceso de motivación. Estos las consideran como un resultado de la estimación del valor o de la meta. De este modo las emociones estarían relacionadas con los valores. Estos autores consideran que la estimación que nos conduce a las emociones, incluyendo los conocimientos o creencias que las acompañan, son automáticas y subconscientes más que deliberadas y calculadas. Además las emociones contienen tendencias de acción implícitas o sentimientos de impulsos a realizar acciones.

No obstante las emociones pueden conducir directamente a una acción. Las personas pueden elegir actuar en un momento determinado, y además hacerlo a través de muchas alternativas de acción. En este sentido frente a la emoción de frustración de una persona en su trabajo, esta puede realizar alguna acción (ej. conductas agresivas) o simplemente decidir no actuar. Además esa agresión la puede manifestar de modos diferentes (ej.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

agresión verbal, física, encubierta, etc). No es posible pues considerar relaciones fijas entre las emociones y las conductas, aunque para comprender mejor el proceso de motivación laboral es interesante tener en cuenta su estudio.

Valores.

Gluckhohn 1951. En Mayor y Tortosa, (1990), define los valores como “una concepción, explícita o implícita, característica de un individuo o de un grupo, de los aspectos deseables que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles de acción”. Los valores humanos influirían en la acción en tanto que sus resultados conlleven aspectos deseables para la persona. Rockeach señala también que estos representan preferencias de modos deseables de conductas, pero va más allá al considerarlos relacionados con los estados definitivos de existencia. Según este autor el valor sería “una creencia permanente respecto a que un modo específico de conducta o estado definitivo de existencia, es preferible (personal o socialmente) a un modo de conducta o estado definitivo de existencia contrario y opuesto”. Un sistema de valores sería “una organización permanente de creencias que se refieren a modos deseables de conducta o estados definitivos de existencia a lo largo de un continuo de relativa importancia” (Rockeach, 1973. en Mayor y Tortosa, (1990).

Rockeach formula además un conjunto de características de los valores, a) son aprendidos o adquiridos, b) difieren ampliamente en intensidad y contenido, en función de individuos y grupos sociales, c) determinan las elecciones o decisiones, así como las reacciones emocionales consiguientes, d) constituyen un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regulan, siendo un concepto más central para el individuo que aquellas, y e) tienen carácter normativo trascendiendo objetos y situaciones.

Según Rand 1966, “...en los valores cabe distinguir dos atributos, a) el contenido, que es lo que se quiere o valora, y b) la intensidad, que hace referencia a lo más querido o valorado. Los sujetos integran todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad. En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo...”. Según Locke 1984 y Locke y Henne 1986 “...los valores pueden servir de

guía para satisfacer las necesidades, teniendo en cuenta que diferentes valores pueden satisfacer la misma necesidad y viceversa...". En Mayor y Tortosa, (1990).

También han sido estudiados los valores específicamente laborales por autores como Super, Zytowski, Prior y el grupo MOW, entre otros. Los valores laborales son, según estos autores, cualidades que las personas desean de su trabajo siendo estos más fundamentales que los intereses (Super, 1970), "que reflejan una correspondencia entre estados de necesidad y satisfacción en el trabajo" (Zytowski, 1970), "que son indicativos de las preferencias laborales y no imperativos de moral" (Prior, 1979) y "que contienen información sistemática de los resultados que las personas buscan en el trabajo" (MOW, 1987). Según el grupo MOW esa información respondería a la pregunta de ¿por qué la gente trabaja?, ¿por qué ejercen más o menos en su trabajo? o ¿por qué son trabajadores más o menos eficaces? De un modo adicional esa información también se podría utilizar para explicar por qué las personas pueden estar satisfechas con su trabajo o por qué determinadas situaciones laborales son atractivas para algunas personas y no para otras. En Mayor y Tortosa, (1990). Finalmente tal información puede ofrecer razones que hagan sugerencias plausibles concernientes a diseños de trabajos en las organizaciones laborales que deberían ser óptimas para individuos, organizaciones y para la sociedad en general.

Metas u objetivo.

Las metas son según Locke y col. 1986. En Mayor y Tortosa, (1990), "similares en cuanto a su significado a los valores excepto en que son más específicas que aquellos". La relación de las metas con los valores sería similar a la relación de los valores con las necesidades. Es decir los primeros son guía para la acción de los segundos. Las metas significarían la actualización de los valores, son el mecanismo por el cual los valores son trasladados a la acción. De este modo las metas al estar más próximas a la acción que los valores o necesidades explicarían y predecirían mejor la conducta de estos. De todos modos, para realizar una explicación completa de la conducta es necesario hacer referencia tanto a las metas como a los valores, necesidades, etc.

El sentimiento de logro de metas, tiene un impacto positivo sobre la satisfacción producida por esas metas y sobre la aspiración para alcanzarlas. La satisfacción, a su vez ejerce un impacto positivo o negativo sobre la aspiración a las metas dependiendo de la meta y del

individuo. La satisfacción por sí misma, experimentada al conseguir las metas propuestas, tiene a su vez un impacto negativo sobre la motivación (a mayor satisfacción menor motivación). Pero esta relación negativa queda compensada por la aspiración a alcanzar ciertas metas, lo cual tiene un impacto positivo sobre la motivación. Según Cummings, 1968. En Schwab, (1970), "...la motivación efectiva del individuo en su trabajo se mantiene a través del tiempo mediante el logro o consecución de ciertas metas...".

También los objetivos o metas que las personas persiguen al realizar sus tareas determinarán en buena parte el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. Locke y col. 1986 conceden un papel importante a las metas u objetivos laborales al señalar "que son estas las más directamente relacionadas con la acción. Las metas laborales tienen un efecto beneficioso sobre la ejecución laboral". La Teoría del Establecimiento de Metas (Goal Setting Theory) de Locke ha supuesto un avance considerable en la comprensión de la motivación y el desempeño laboral (En Mayor y Tortosa, 1990).

Los principales resultados obtenidos en la investigación relacionada con el establecimiento de metas son los siguientes:

- a) "...Las metas difíciles conducen a más altos resultados en la ejecución que las metas fáciles..." (Campbell, 1982. En Mayor y Tortosa, 1990), en una revisión realizada sobre la investigación en el establecimiento de metas, concluye que tanto los factores situacionales (previos éxitos o fracasos en las tareas, incentivos monetarios o verbales, feedback, participación y competición) como personales (necesidad de realización, maduración, fuerzas de alto orden y autoconfianza) afectan las preferencias de las personas sobre metas fáciles o difíciles.
- b) El establecimiento de metas difíciles y específicas conducen a una ejecución más elevada que las metas difusas o el no establecimiento de metas.
- c) Los mecanismos por los cuales las metas afectan la ejecución son la atención directa y acción, la movilización del esfuerzo, el incremento de la persistencia, y la búsqueda de estrategias de ejecución apropiadas.
- d) "...El feedback es necesario para el establecimiento de las metas en el trabajo, y ambos conducen a una mejor realización de la tarea..." (Ivancevich y McMahon 1982. En Mayor y Tortosa, 1990), encontraron además que el feedback

autogenerado fue más efectivo cuando se combinó con las metas que el feedback externo.

- e) La implicación o compromiso con el establecimiento de metas es necesario para que las metas afecten a la ejecución aunque en algunos estudios no aparecieron relacionadas. Locke, 1988. En Mayor y Tortosa, (1990), "señala que no es lo mismo la aceptación de la meta que el compromiso o implicación con ella. La aceptación de la meta, se refiere al acuerdo inicial con la meta cuando es asignada. El compromiso está relacionado con la resistencia a cambiarla más tarde". Estos autores señalan que el compromiso con las metas está determinado por factores externos (autoridad, influencia de las recompensas externas), interactivo (participación y competición), e internos (expectativas y recompensas internas).
- f) El dinero puede afectar al establecimiento de metas de varios modos. Puede la formulación espontánea de metas, conducir a la creación de metas una alta implicación con ellas.
- g) Las diferencias individuales (ej. demográficas, personalidad, etc) generalmente están relacionadas de modo consistente con el establecimiento de metas, especialmente cuando las metas son asignadas más que creadas por uno mismo.

En relación con las metas Wood y Bandura 1989. En Mayor y Tortosa, (1990), señalan "...que estas tienen efecto motivacional ya que proveen de un sentido de propósito, dirección y persistencia del nivel de esfuerzo realizado para alcanzarlas. Además las metas no sólo guían y motivan la conducta sino que también ayudan a crear las percepciones de autoeficacia de las capacidades de la persona para realizar la conducta que les conducirá a ellas..." Furukawa 1987, en una revisión sobre las publicaciones realizadas en temas relacionados sobre la motivación laboral, concluye que "la Teoría del establecimiento de Metas está empezando a ser una de las teorías de la motivación laboral más influyentes". En Mayor y Tortosa, (1990).

Expectativas.

El tipo de cogniciones más estudiadas dentro del campo de la motivación, y en concreto de la motivación laboral, son las "expectativas". Vroom y Deci, (1988) definen la

expectativa como “una creencia momentánea concerniente con la probabilidad de que un acto particular irá seguido por un resultado particular”. En un sentido general, una expectativa sería la probabilidad subjetiva desarrollada por las personas de que determinadas acciones llevarán a obtener ciertos resultados. Serían anticipaciones de algo o por algo. Según Heckhausen 1980 “...las personas desarrollan expectativas relacionadas con los resultados de sus acciones, es decir, “expectativas acción-resultado” también conocidas como “probabilidad de éxito subjetivo”...”. Esas expectativas tienen que ver con la cuestión de si un esfuerzo apropiado nos conducirá al cumplimiento de nuestras metas u objetivos. Las probabilidades subjetivas son probabilidades condicionales. Lawler 1973) considera “...que la expectativa de que el esfuerzo dé buenos resultados en la ejecución está condicionada en parte por la experiencia anterior del sujeto y por su grado de autoestima...”. En Mayor y Tortosa, (1990).

La expectativa junto con la valencia de los resultados han sido los conceptos claves de las teorías de la instrumentalidad para explicar y determinar el nivel de que una persona realizará para ejecutar una tarea o rol; los factores principales para explicar, en relación multiplicativa, el nivel de esfuerzo que un individuo empleará en una tarea determinada son las expectativas de que el esfuerzo produzca buenos resultados en la ejecución expectativas de recompensa o instrumentalidad de la ejecución, junto a las valencias de esas consecuencias o recompensas para la persona. En Mayor y Tortosa, (1990).

Pero como señala Eden 1988. En Mayor y Tortosa, (1990), “...la expectativa puede estar relacionada con un estado situacional o bien con un rasgo relativamente permanente. Así cabe distinguir entre expectativa como estado (state expectancy) y expectativa como rasgo (trait expectancy). La expectativa como estado, generalmente tenida en cuenta en las teorías de la instrumentalidad, hace referencia a la creencia momentánea sobre la ejecución en un momento determinado. De este modo las expectativas varían y vienen determinadas en función de las situaciones y circunstancias cambiantes del entorno. La expectativa como rasgo es una cognición sobre la autocompetencia, y es relativamente invariante a través de las situaciones...”. Sería similar a la autoeficacia percibida de Bandura. La expectativa sobre el nivel de ejecución que una persona tiene en un determinado momento (expectativa de estado) esta influida tanto por factores internos (ej. la expectativa de rasgo) como por

factores externos (ej. la dificultad de la tarea). De este modo la expectativa de rasgo o autoeficacia actúa como un antecedente, que junto con otros factores externos, influye en la expectativa de estado.

Atribuciones causales.

Otro tipo de cogniciones que pueden influir en el proceso de motivación laboral son las "atribuciones causales" que realiza una persona de su conducta. Por atribución causal de una conducta entendemos la acción realizada por una persona de asignar algún objeto, evento, persona o situación, como principal agente causal o responsable de su conducta en una situación determinada. La atribución causal puede ser externa o interna. En la primera el agente causal es algo externo a la persona (ej. la suerte, un supervisor, etc), en la segunda el agente causal es la propia persona (ej. su esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc).

Las atribuciones causales de la conducta se han relacionado con las expectativas. Por ejemplo, frente a las "expectativas de acción-resultado" en que el resultado se consigue mediante la actuación de la persona, Heckhausen 1980 "...afirma que en algunas ocasiones ese resultado se consigue sin su actuación. A estas situaciones las denomina "expectativas de situación-resultado"...". La persona debe conocer qué probabilidad de ocurrencia tienen estas situaciones. Heckhausen también postula las "expectativas de situación-acción-resultado" para expresar la suma de "expectativas de acción-resultado" y las "expectativas de situación-resultado". Aquellas se refieren al grado de probabilidad subjetiva en que circunstancias variables y externas pueden incrementar o no las "expectativas de acción-resultado" y conducir a conexiones de acción-resultado. De este modo la persona debe preguntarse, por ejemplo, si un hecho o conducta es el resultado de su propia actuación (atribución causal interna), o por el contrario es el resultado de circunstancias externas (atribución causal externa). Las atribuciones causales afectan a muchos elementos y procesos relacionados con la motivación tales como las expectativas, las percepciones de autoeficacia, y las percepciones de competencia y autodeterminación. Además es uno de los aspectos que determinan la orientación motivacional (intrínseca o extrínseca) de las personas. En Mayor y Tortosa, (1990).

Autoeficacia percibida

La autoeficacia ha sido conceptualizada como la probabilidad subjetiva de realizar una acción con éxito. Es pues, en este sentido una expectativa de eficacia personal. La autoeficacia percibida (A.E.P.) ha sido formulada por Bandura 1977, 1986, 1988 en Mayor y Tortosa, (1990) y está relacionada con la expectativa de que uno puede alcanzar con éxito una conducta encaminada a obtener un resultado. La A.E.P. puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción como en el nivel de esfuerzo y persistencia aplicado en su realización, y juega un papel central en los procesos de autoregulación de la motivación y de la conducta. Es el resultado de las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para movilizar la acción, los recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejercer control sobre los eventos, objetos y circunstancias que ocurren en sus vidas. Para obtener éxito en las ejecuciones no basta con tener las habilidades necesarias para tal fin, es necesario tener una autopercepción adecuada sobre las propias capacidades para ejercer control sobre el ambiente y obtener las metas deseadas. Varias personas con las mismas habilidades para realizar una tarea pueden ejecutarla con diversos niveles de eficacia, y ello dependerá de su autoeficacia que determina su motivación y el nivel de esfuerzo empleado en la tarea. Ahora bien según Bandura la "expectativa de eficacia personal (A.E.P)" sería diferente de la "expectativa de resultado". Esta última se define como la estimación subjetiva de que una conducta dada le conducirá ciertos resultados. La expectativa de eficacia personal (A.E.P) es la convicción o probabilidad subjetiva de que uno puede realizar con éxito la conducta requerida para producir los resultados. La diferencia fundamental radica en que los individuos pueden creer que un determinado curso de acción producirá ciertos resultados (expectativa de resultados) pero ellos pueden tener dudas sobre si serán capaces de realizar las actividades necesarias para ello (expectativas de eficacia personal). (Mayor y Tortosa, 1990).

Para Bandura 1988 y Wood y Bandura 1989 en Mayor y Tortosa, (1990), "...la A.E.P puede afectar el bienestar psicológico y a la ejecución, y puede determinar el nivel de motivación que se refleja en la cantidad de esfuerzo y de perseverancia de la conducta. También afecta a la cantidad de stress y depresión que una persona puede tolerar y a sus

patrones de autoayuda...". Muchas conductas humanas son autoreguladas, por previsión, en forma de metas cognitivas. El establecimiento personal de metas esta influido también por la autoestimación de las capacidades personales. De este modo a más altas percepciones de autoeficacia serán más altas las metas autoasignadas y mayor el compromiso y la implicación hacia ellas.

Este último efecto de la AE.P es la característica que enlaza claramente con los estudios realizados sobre el establecimiento de metas y la teoría del control ya expuestos. En relación con el proceso que opera en el sistema de control, la AE.P juega también un papel esencial. Según Bandura y Cervone 1986, y Wood y Bandura 1989 "...este proceso estaria mediatizado por tres tipos de autoinfluencias a autoevaluación, la percepción de la eficacia para el establecimiento de metas, y el ajuste de metas o estándares personales. Las metas o estándares motivan porque enlazan la implicación autoevaluativa con la actividad. Esta autoevaluación equivaldría al proceso de comparación entre las metas internas y la información externa. La percepción de la autoeficacia determina si las discrepancias o desajustes entre las metas o estándares internos y la información externa, es motivante o por el contrario es desalentadora. Las personas, en función de la autoeficacia percibida y del desajuste producido, pueden cambiar sus metas o mantenerlas...". Cuanto mayor sea la AE.P de que ellas pueden llegar a obtener estándares o metas desafiantes o retadoras, mayor será el esfuerzo que pongan para conseguirlos. De este modo la AE.P actuaría como un motivador de la conducta. En Mayor y Tortosa, (1990).

Así es como tanto la autoevaluación afectiva como la autoeficacia percibida y el desajuste entre metas internas e información externa pueden influir en los niveles de motivación laboral. La Teoría del Establecimiento de Metas, la Teoría del Control, y la Teoría de la Autoeficacia Percibida pueden abrir interesantes líneas de estudio en "motivación" y generar en un futuro próximo gran cantidad de investigaciones que contribuyan a aumentar el conocimiento sobre la motivación humana y en particular sobre la motivación en contextos laborales.

2.5 Complejidad de la Motivación.

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

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

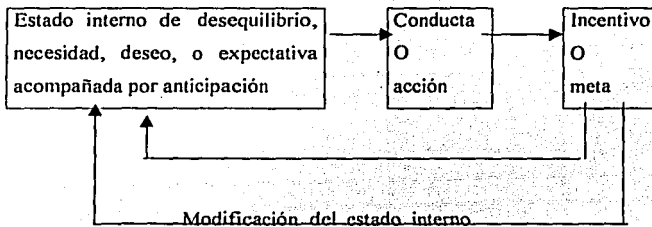


Fig. 1. Complejidades de la motivación. Fuente: Dunnette y Kirchner; Psicología Industrial, 1986.

En este modelo se supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El logro de la meta, como se indica, conduce a un cambio concomitante en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Es evidente que estos estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse ni medirse directamente. Dunnette y Kirchner; (1986)

Puede parecer a primera vista que este modelo es muy sencillo y permite poder comprender fácilmente la motivación industrial. Pero en realidad no, por varias razones: 1) Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identificación es difícil. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o precisas. 2) Un motivo rara vez existe sólo o aislado. Un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. En la industria, aceptar una promoción puede llegar a satisfacer las necesidades de posición o de poder, pero al mismo tiempo frustrar las necesidades sociales de aceptación por los miembros del grupo de compañeros. 3) Existe una gran diferencia entre los individuos, sin duda, la gente difiere en la naturaleza de los motivos que lo impulsan a la acción. Debido a esto, los mismos incentivos se conciben de manera diferente por las distintas personas. No sólo difieren en esto sino también en la facilidad con que sus motivos se satisfacen. 4) Por último, la manera en que los motivos se modifican al lograrse los incentivos. Tales motivos pueden no ser susceptibles de apaciguarse y tomar propiedades motivantes por su cuenta (Shein , 1972)

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

2.6 Medición de la Motivación Humana.

La medición de la motivación humana en la industria ha avanzado lentamente y con gran dificultad. Recientemente la mayoría de los psicólogos tendían a eludir el problema utilizando medidas crudas de la llamada satisfacción en el trabajo. La satisfacción en el trabajo se definió sencillamente como la expresión verbal de los sentimientos mantenidos por los empleados acerca de diferentes aspectos de trabajo, las medidas comunes o escalas de actitud de los empleados (como se les llamó) no fueron más que listas para marcar las condiciones de trabajo, acerca de las cuales se le pidió al empleado que expresara sentimientos de satisfacción o insatisfacción relativos a su situación particular de trabajo.

Es claro que tales medidas fueron y son inadecuadas para proporcionar información acerca de la conducta motivada de los empleados (Dunnette y Kirchner, 1986).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

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

En algunas investigaciones, han modificado las medidas de satisfacción en el trabajo pidiendo a los empleados indiquen la importancia relativa que tienen para ellos varias circunstancias de trabajo. Por ejemplo, se le podía pedir a un empleado que contestara: "muy importante, importante, o sin importancia", a la siguiente afirmación: "Que mi supervisor me dé palmaditas en la espalda por haber hecho bien mi trabajo". Está destinada a obtener estimaciones de los empleados de los factores de trabajo que consideran más importantes; de esta manera los resultados pueden ser la base para clasificar las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores acerca de sus medios de trabajo. Sin embargo, al hacer tales preguntas directas a los empleados se supone que pueden apartarse lo suficiente de sus situaciones presentes de trabajo para hacer apreciaciones exactas de sus propios motivos (Rosen y Rosen, 1955).

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

Por consiguiente, aunque las estimaciones de importancia son mejores que las

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

Por otra parte, McClelland y colaboradores (en Dunnette y Kirchner, 1986) han usado lo fantasía- historias estimuladas por los cuadros del TAT (test de Apercepción Temática elaborado por Murray A. H. y colaboradores de la Harvard Psychologic Clinic, 1981.) para medir varios motivos humanos.

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

Sin embargo las historias son lo suficientemente ambiguas como para provocar la proyección de la realidad íntima del sujeto a través de sus interpretaciones perceptuales e imaginativas y en una variedad suficiente como para averiguar que situaciones y relaciones sugieren al sujeto temor, deseos, dificultades, necesidades y presiones fundamentales en la dinámica subyacente de su personalidad (Dunnette y Kirchner, 1986).

Dunnette y Kirchner, (1986) plantea que se necesitan una serie de medidas para conocer con exactitud las necesidades relacionadas con el trabajo, deseos y aspiraciones de la gente. Esencialmente la descripción de tipos de medios de trabajo —actividades, tipos de gente, modos de comportarse en el trabajo, etc.— a los que el individuo se acerca, o que más desca, y los tipos de medios de trabajo que trata de evitar o que menos desca.

Por otra parte, Strong (1943), diseñó un inventario de interés vocacional para medir la motivación de las personas (SVIB), al entrar y persistir en diferentes ocupaciones. Ahora, para medir y entender la motivación humana, el SVIB parece especialmente bueno, pues en estos estudios se demostró que los intereses vocacionales son muy estables y predicen excelentemente la persistencia vocacional y la satisfacción vocacional, aunque esta se detecta en menor grado. En general el resultado es que el SVIB mide los gustos y desagradados humanos estables que se hayan relacionados con diferencias en las actividades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

Sin embargo, para que las medidas que proporcionan tales descripciones sean útiles necesitan poseer ciertas propiedades. Primero, deben agotar lo mejor posible el dominio de las posibles variaciones de los medios de trabajo. Además de las medidas relacionadas con las oportunidades de trabajo para satisfacer las necesidades de seguridad, afiliación, competencia y logro; serán necesarias muchas otras. Estas a su vez, deben determinarse mediante un estudio más completo de la amplitud de las posibles variaciones en los medios de trabajo. Segunda, las medidas deben estudiarse en un contexto de desarrollo. Las preferencias de las personas por distintos tipos de medios de trabajo deben investigarse durante el periodo en que se desarrollan. Por tanto, será necesario conocer su momento de aparición y lo más importante, la intensidad y estabilidad relativa de tales preferencias cuando una persona tiene varias experiencias vocacionales a lo largo de su trabajo profesional. Tercero, será necesario estudiar qué tan susceptibles de cambio son estas preferencias. ¿Estas preferencias se vuelven fijas e incambiables a cierta edad o pueden desarrollarse aún después de muchos años en el trabajo profesional de una persona? Y hemos sugerido que las situaciones de trabajo pueden diseñarse para enseñar a los empleados a valorar nuevas metas; en particular, parece que los motivos de competencia y de logro pueden desarrollarse o por lo menos emerger al estructurar adecuadamente los trabajos. Sin embargo, estas inferencias son suposiciones que no han sido probadas, que deben someterse a investigación cuando tratemos de desarrollar las medidas que hemos venido estudiando.

Finalmente será necesario relacionar las preferencias de los empleados por diferentes medios de trabajo con otras características personales y biográficas. Sólo entonces conoceremos los tipos de cosas que las distintas clases de personas — hombres y mujeres,

viejos y jóvenes, doctores y bachilleres—, buscan en sus trabajos, y podremos diseñar en consecuencia sus ambientes de trabajo.

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

2.7 Influencia del Clima Laboral en la Motivación.

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

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

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

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos deberían percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima (Davis, 1983).

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto patrones como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo. Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable (ver Fig. 2). Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Fig. 2. Elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable. En: Davis, (1983):

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

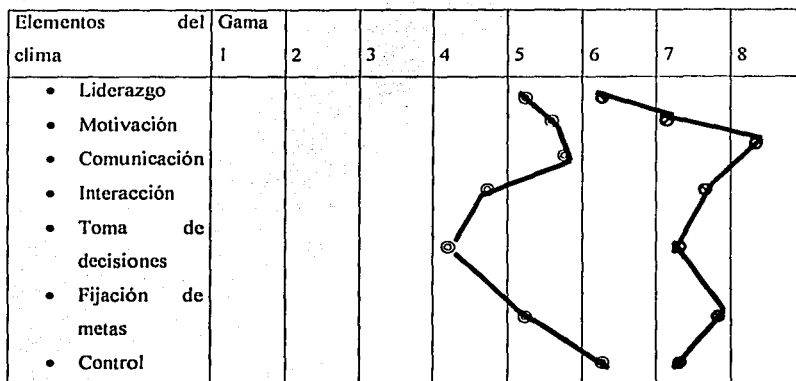
Es claro que el clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía de las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúa con las

actitudes personales y los factores de situación para motivar a los empleados.

Las estructuras formales e informales de una organización pueden describirse de acuerdo con las funciones que sus miembros desempeñan, de acuerdo con las decisiones finales que se toman en ella. Las estructuras formales son: el cuerpo oficial y representativo de la empresa. Las organizaciones informales por su parte, son resultado espontáneo de la amistad, de la coincidencia en aficiones y hobbies, de la proximidad de los puestos de trabajo, de la existencia de intereses comunes, asociaciones, etc. (Gilmer, 1976).

Se han desarrollado diferentes instrumentos para medir el ambiente organizacional de la empresa. Uno de los más comunes es, trazando una gráfica del perfil del ambiente, para tener una evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. Los diagramas se han convertido en una base de examen y análisis del ambiente de la empresa para elaborar planes con el propósito de mejorarlo. Por ejemplo, la empresa cuyo diagrama se ilustra en la figura 3, descubrió que tenía debilidades particulares en la toma de decisiones y en la fijación de metas. Después de analizar las causas y los remedios posibles, elaboró un plan de tres años para mejorar substancialmente estos dos aspectos, también planeó mejoras moderadas en la motivación y la comunicación (Davis, 1983).

Fig. 3. Diagrama de perfiles del clima general de una empresa usando los elementos de Likert.



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

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

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

Permite el desenvolvimiento de relaciones bilaterales, lo que significa que el gerente y el empleado influyen el uno en el otro y ambos obtienen beneficios de ello, lo cual equivale a tener el poder junto con las personas y no sobre ellas. De aquí la importancia de los

modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución.

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

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

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

Los efectos que la música origina son diversos. Por ejemplo, en una fábrica de trabajo repetitivo se observa un incremento leve en la producción Willard y Kerr, 1954. En contraste, en una empresa o departamento administrativo, de ventas o capacitación; puede ser contraproducente el efecto de la música y provocar un declive en el desempeño laboral. Aunque en otros estudios realizados por Smith 1947 concluyó que es probable que la música produzca su principal efecto directo cuando la capacidad del individuo para centrar su atención no estaba absorbida por su trabajo; en estas circunstancias, parece que la música dirige la atención no canalizada desviándola de meditaciones, conversaciones o actividades alejadas del trabajo. En Gilmer, (1976).

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estimulación auditiva en el trabajador.

Duff 1962 fue uno de los primeros en señalar la importancia del nivel general de activación de una persona para determinar su desempeño general en el trabajo. "...El nivel de activación se puede definir como el grado de excitación de la formación reticular del tallo cerebral...". Scott, 1966 "...Las determinantes del nivel de activación en el individuo son: a) intensidad del estímulo; b) variación; c) complejidad; d) incertidumbre y e) significado del estímulo. Estos se consideran como elementos capaces de "despertar" al individuo...". Según Duff, 1962 "...el desempeño humano tiende a variar de acuerdo con el nivel de activación general del individuo...". Como lo explica Scott 1966 "...A bajos niveles de activación, el desempeño se va obstaculizando por la falta de viveza, por una disminución en la actividad sensorial y por falta de coordinación muscular. A niveles intermedios de activación, el desempeño es óptimo; a altos niveles, el desempeño se ve obstaculizado nuevamente por la hipertensión, por la pérdida de control muscular y por el impulso de acción; y en una situación extrema, por la desorganización total de las respuestas..." (En Gilmer, 1976).

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

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

La iluminación es otro de los factores importantes en el clima laboral. (Ferre y Rand 1940. En Blum y Naylor, 1985) realizaron varios estudios que permitieron una valiosa información de este campo; demostrando que la luz solar proporciona la mejor iluminación para el trabajo. Y como una segunda mejor posibilidad mencionan la luz artificial que se aproxima mucho a la luz del sol en lo que respecta al color y la composición. La mejor luz

artificial es la mazda, o luz amarilla; y es mejor que la azul, ya que la máxima visibilidad se obtiene con la luz del día o con alumbrados que se asemejen a ella. La diferencia más marcada entre la luz solar y la artificial es su difusión. Cuando una luz es lo suficientemente difusa tiende a producir menos brillo. La intensidad excesiva y la difusión deficiente pueden producir daños en los ojos. Una de las causas más comunes de molestias y fatiga visual es la brillantez en el campo de visión.

Otros estudios revelan que las condiciones de trabajo son esencialmente más importantes para las mujeres que para los hombres. Las horas de trabajo son más importantes para los hombres que cualquier otro aspecto concreto de las condiciones laborales; pero en las mujeres, en especial si están casadas, este factor cobra aún mayor importancia. Para el empleado poseedor de una superior información intelectual y perteneciente a un nivel jerárquico más elevado las horas de trabajo constituyen algo poco menos desdeñable (Blum y Naylor, 1985)

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO
III
DESEMPEÑO
Y
SATISFACCION LABORAL

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

3.1 Actitudes y Satisfacción en el Trabajo

El término actitud se refiere a "las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas. Con mucha frecuencia, las personas y los objetos o ideas se asocian en las mentes de los individuos y, como resultado, las actitudes se hacen multidimensionales y parejas (Blum y Naylor, 1985)

Dos características importantes de la actitud son:

1. Las actitudes no son necesariamente resultado del razonamiento y la comprensión sino que, forman parte de nuestra vida afectiva; por lo tanto nuestras actitudes tienen matices emotivos. Cuando se tiene una actitud favorable hacia un lugar de trabajo, significa que se trata de un sitio agradable y que nos gusta trabajar ahí; en ese caso podemos no aceptar otro empleo, debido a que tenemos un vínculo sentimental con ese lugar.
2. Las actitudes cambian como resultado de las experiencias de aprendizaje. Sus cambios pueden ocurrir en el grado de la dirección establecida o invirtiendo la dirección de la actitud.

"La satisfacción laboral es la actitud favorable o desfavorable — que los empleados mantienen respecto a su trabajo" (Werther y Davis, 1987). En sentido estricto dichas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos como: salarios, supervisión, constancia en el empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimientos evaluación justa del trabajo, relaciones sociales, resolución de quejas, trato justo de los patrones. etc.

Por otra parte, para entender este fenómeno es fundamental tomar en cuenta factores del trabajador, como son: salud, edad, personalidad, deseos, nivel de aspiraciones, relaciones familiares, clase social y puesto que desempeña.

Se considera que la satisfacción en el trabajo es una actitud generalizada y no solamente está enfocada a determinados factores laborales. Debido a que tiene relación con el ajuste emocional del individuo, se cree que quienes son inestables emocionalmente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pueden presentar mayor dificultad para adecuarse al trabajo y, por lo tanto, sentirse insatisfechos en él.

Para las organizaciones es muy importante la búsqueda de información sobre la satisfacción en el trabajo, porque el descubrimiento de actitudes hacia áreas relacionadas con el trabajo permite corregir estas situaciones. La aplicación de los conocimientos sobre estos factores, permitirá, entre otras cosas, mejores procedimientos de selección de personal. Sin embargo, la mayoría de las empresas estiman que este problema no les concierne, aún cuando de cualquier manera la sociedad debe enfrentar el problema de forma realista.

Los departamentos de personal burocratizados y con orientación hacia el cumplimiento mecánico de reglas fueron responsables en gran parte del descontento del personal en el pasado. Por el contrario, los departamentos de personal ágil y flexible, con orientación humana y filosofía activa, han contribuido a la motivación, crecimiento y satisfacción de los integrantes de la organización.

Vroom y Deci, (1988) realizó investigaciones sobre la satisfacción laboral y el desempeño, que han servido como sustento a diversos planes de administración de recursos humanos. A continuación se mencionarán algunas de ellas:

1. Este autor efectuó un trabajo en relación con la satisfacción y la rotación de personal, encontrando que cuando la satisfacción de un empleado era mayor, sus probabilidades de abandonar el empleo eran menores.
2. También realizó un estudio sobre la satisfacción y el ausentismo, el cual presentó resultados contradictorios, ya que de diez estudios efectuados, cuatro mostraron una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo, tres fueron contrarios a esto y otros tres afirmaron que la magnitud de la correlación entre satisfacción y ausentismo se encuentra en función de otras variables, como el tipo de medición y el sexo del trabajador.

3. Además, llevó a cabo un estudio sobre la satisfacción y el desempeño real en el puesto, concluyendo que no existe relación entre estas dos variables.

3.2. Definición de Satisfacción y Desempeño

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

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

Wanous y Lawler, (1972) definen la satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Existe una gran diferencia entre estos sentimientos y otros aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("disfruto al hacer diversas tareas") que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo") y de las intenciones en el comportamiento ("tengo planes de dejar este trabajo en dos meses"). Juntos los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

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

La satisfacción en el trabajo, generalmente se refiere a las actitudes de un empleado en particular. Y también puede referirse al nivel general de las actitudes dentro del grupo. Los términos "actitud del empleado, satisfacción en el trabajo y moral industrial" Gilmer, (1976), se utilizan en muchos casos como equivalentes; sin embargo, no se trata

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de sinónimos (El término "moral", se refiere a la moral de grupo, es decir, a un estado anímico. Por lo que en este caso 'moral' se debe entender como un término asociado a la motivación del grupo y no a cuestiones éticas.) (Fleishman y Bass. 1980)

Una actitud puede contribuir a la satisfacción en el trabajo que se forma a través de numerosas actitudes. Por ejemplo, Antonio ha sido ascendido, está satisfecho con su trabajo y le ha gustado su ascenso, puede estar insatisfecho en lo que se refiere a su periodo vacacional. Los estudios sobre satisfacción en el trabajo con frecuencia se enfocan a estos aspectos y dividen los factores entre aquéllos que están relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea desempeñada por Antonio) y el contexto laboral (los sentimientos de Antonio respecto a su ambiente de trabajo –el supervisor, los compañeros y la organización-) (Fleishman y Bass 1980).

Como un conjunto de sentimientos, la satisfacción en el trabajo de trabajo es dinámica. Los gerentes no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción ahora, y después desatender ese renglón durante varios años. Puede declinar tan rápidamente como crecer, así que requiere la atención de la dirección semana tras semana, mes tras mes, año tras año. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital. La naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo. De modo similar, si un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción vida del individuo. El resultado es que existe un efecto de desperdicio en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida. Consecuentemente los gerentes pueden necesitar atender no solamente las actitudes de sus empleados hacia otras áreas de la vida, como se muestra en la figura 4.

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

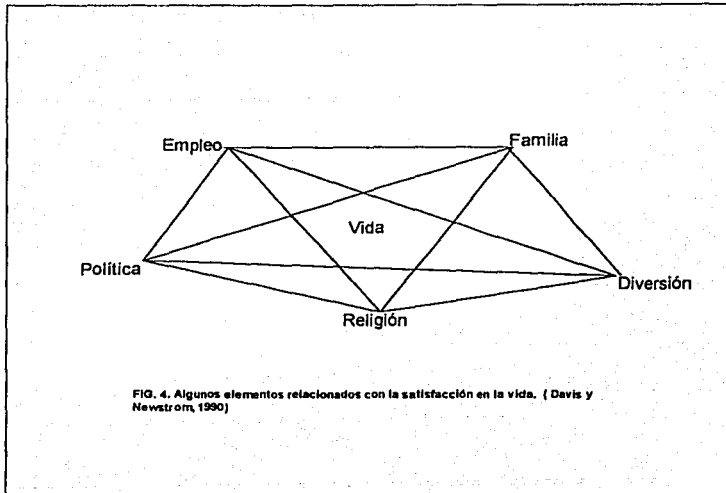


FIG. 4. Algunos elementos relacionados con la satisfacción en la vida. (Davis y Newstrom, 1990)

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

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

Por ejemplo, un estudio con aproximadamente 4 000 gentes, demostró un aumento permanente en el índice de satisfacción en el empleo conforme la edad aumenta. Smith, Scott y Hulin, (1977); es como sigue:

EDAD	% DE SATISFACCION
Menos de 30	3.41
De 30 a 40	3.42
De 41 a 55	3.57
Más de 55	3.63

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

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

Conforme las organizaciones van creciendo existe alguna evidencia de que la satisfacción en el trabajo suele declinar moderadamente, a menos que se tomen medidas correctivas para controlar tal tendencia. (Porter y Hackman, 1975) Sin una acción correctiva las grandes organizaciones tienden a sobrecargar a los empleados y a deteriorar los procesos de apoyo, como son la comunicación, la coordinación y la participación. En vista de que también se les ha quitado el poder de decisión, los empleados empiezan a sentir que pierden control sobre las circunstancias que los afectan. El ambiente laboral también pierde elementos de un contacto más personal, de relaciones amistosas y de equipos pequeños de trabajo que son importantes para la satisfacción de muchas personas.

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

descuidadas y pierden su respuesta humana. Por otra parte, Lawler y Porter, (1967) definen el desempeño como la cantidad de logro afortunado que un individuo obtiene en un determinado número de situaciones. En su estudio se dirigieron a dos preguntas básicas: 1) ¿Cuáles factores determinan el esfuerzo que una persona pone en su trabajo? ¿Cuáles factores afectan la relación entre esfuerzo y desempeño? Deduciendo que el esfuerzo no es sinónimo de desempeño; es decir, que hay otras variables que afectan el logro de una tarea.

De hecho, el reconocimiento del desempeño cubre una función clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso clave de evaluación del desempeño de los empleados. Si observamos a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, notaremos que algunas lo hacen mejor que otras. Aún más, si contamos con cierta medida cuantitativa de su contribución a la organización, encontraremos que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces más de lo que aporta la peor de ellas. Estas observaciones hacen que surja la pregunta de interés psicológico; ¿Cuáles son las causas de estas diferencias entre el desempeño? Una respuesta sería que estas diferencias reflejan diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores. La gente ha tenido diferentes cantidades y clases de experiencias y varían según el grado en que poseen las dotes intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Esta suposición, ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores (Vroom y Deci, 1988)

Por ejemplo, han intentado seleccionar a los trabajadores que tienen las habilidades o destrezas necesarias para ejecutar determinado trabajo, también han puesto énfasis en el entrenamiento, sistemáticamente se ha intentado desarrollar las habilidades o destrezas necesarias. Sin embargo, existe otra suposición respecto al origen de las diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. La suposición de que ahora hablamos es que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación. En cualquier momento la gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización. En otras palabras, el desempeño

del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables: una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo.

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

3.3 Interrelación Entre Desempeño y Satisfacción

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

“Frank Tarkenton, el exitoso jugador de fútbol, comentó que los vikingos de Minnesota con frecuencia perdían los partidos cuando él se mostraba demasiado satisfecho. La satisfacción le hacía sentirse complaciente y jugar descuidadamente, lo que hacía que el equipo perdiera. Por otro lado, cuando se mostraba insatisfecho con su desempeño y sentía una fuerte necesidad de ganar, estaba mucho más motivado y trataba de actuar mejor”. En este caso, la insatisfacción provocaba un mejor desempeño (Davis y Newstrom, 1990)

Un aspecto más cierto sobre esta interrelación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el empleo como se muestra en la figura 5. En forma secuencial, un mejor desempeño generalmente produce recompensas económicas sociales y psicológicas más elevadas. Si estas recompensas se perciben equitativas y justas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa apropiada a su desempeño. Inversamente si se percibe una recompensa inadecuada al nivel de desempeño, la insatisfacción suele aumentar. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y posteriormente el desempeño, todo lo

cual produce un circuito de desempeño—satisfacción—esfuerzo, en constante funcionamiento.

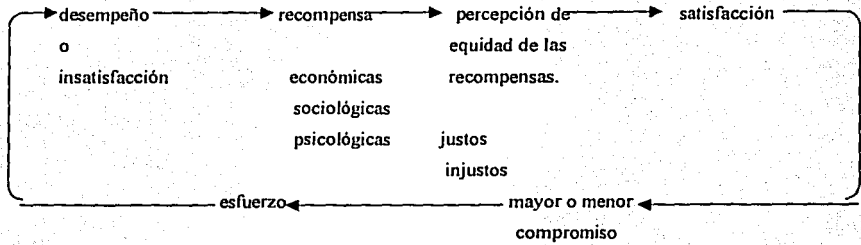


Fig. 5. Ciclo del desempeño—satisfacción—esfuerzo. Fuente: Lawler y Porter, 1967.

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

ROTACION. Como es de suponerse, la mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que se separan de la organización. Los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo con su empleador, y como consecuencia, los que están menos satisfechos usualmente alcanzan índices más altos de rotación, ya que tratan de encontrar mejores condiciones laborales en otros lugares, mientras que sus colegas más satisfechos permanecen.

La rotación del personal es costosa, especialmente cuando se habla del índice de un 35% anual en industrias como la electrónica. Además de los costos directos e indirectos que representa para la organización la sustitución de personal, quienes permanecen en ella también sienten afectada su propia satisfacción con la pérdida de valiosos colaboradores y el rompimiento de patrones establecidos (Steers y Monday, 1981).

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

ROBOS. Aún cuando existen muchas causas para hacerlo, algunos empleados roban porque se sienten frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la organización. Mentalmente pueden justificar la conducta anormal como una manera de venganza a lo que consideran un maltrato que recibieron del supervisor. Algunos de los cálculos efectuados sobre el costo directo de los robos de los empleados arrojan una suma de \$30 billones de dólares anuales solamente en Estados Unidos, y más de la mitad de los trabajadores están implicados en esa actividad. No siempre el control estricto y las amenazas de castigo solucionan esos problemas, pues tales soluciones están dirigidas a los síntomas y no a las causas latentes, como puede serlo la fuerte insatisfacción (Davis y Newstrom, 1990).

3.4 Naturaleza de la Relación Entre Motivación y Desempeño

Podría suponerse que, existiendo una habilidad con valor mayor de cero, el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento. En otras palabras, cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Este tipo de relación se muestra por medio de la línea recta de la figura 6.

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

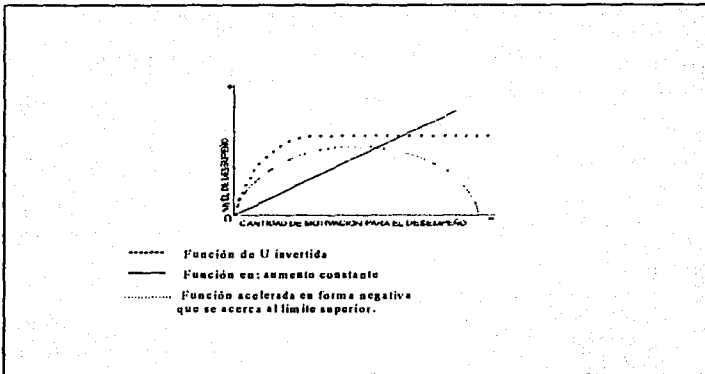


Fig. 6. Relaciones hipotéticas entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño.
Fuente: Vroom, y Deci, 1988.

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

Las dificultades para medir la cantidad de motivación con cierto grado de precisión hacen que sea posible determinar con exactitud la naturaleza de la relación funcional entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño (Vroom, y Deci, 1988).

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen muchas pruebas de que el desempeño aumenta con los incrementos en la magnitud de la recompensa ofrecida por un desempeño productivo; sin embargo, algunos investigadores han mostrado disminuciones en el desempeño bajo muy altos niveles de motivación. Aún cuando puede variar la forma de relación entre la cantidad de motivación y el nivel de desempeño de acuerdo con la tarea a que el sujeto se enfrenta, la mayoría de los investigadores han sugerido que la función de "U" invertida es la que más se aproxima al estado actual de las cosas. McClelland, 1951. En Vroom (1988) concluye que: "...a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental y luego la disminuye. Por tanto, parecería que, en lo que se refiere a ajustes, existe cierto nivel óptimo de intensidad motivadora, un nivel de 'ansiedad creativa', que conduce a una máxima eficiencia para la solución de problemas. La motivación muy pequeña origina lentitud e inercia, demasiada desorganización y defensa contra la ansiedad".

Los problemas teóricos aún por resolver son descubrir cuál es esta área de intensidad óptima y por qué las intensidades más altas conducen a la ineficiencia (Vroom y Deci, 1988).

¿Cómo puede considerarse la disminución en el desempeño bajo niveles de motivación muy altos? Existen por lo menos dos explicaciones posibles. Una está basada en la suposición hecha por Tolman, 1948. En Vroom y Deci, (1988) de que un alto nivel de motivación va acompañado de un estrechamiento del campo de la comprensión". Una persona muy motivada puede hacer caso solamente a aquellas indicaciones que espera que le sean útiles para alcanzar sus metas. Si el área o problema es nuevo o difícil, la intensa motivación puede hacer que pase por alto información importante.

La segunda explicación incluye la suposición de que un alto nivel de motivación para alcanzar una meta tiende a asociarse con la ansiedad o con otro fuerte estado emocional, el que, a su vez perjudica el desempeño. La idea de que los altos niveles de motivación tienden a ir acompañados de ansiedad no es intuitivamente irrazonable. La ansiedad la ha definido Mowrer 1939. En Vroom y Deci, (1988), como una reacción anticipada aprendida que responde a sugerencias que en el pasado han ido seguidas de daño o dolor. Puede alegarse que anticipar el fracaso en una situación en que éste tiene una alta

valencia negativa podría ser fuente de considerable ansiedad y una intensa motivación a menudo son compañeras.

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

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

3.5 Medición del Desempeño

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

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

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

En otras palabras, la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y si el empleado está lo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

Los programas tradicionales de evaluación del desempeño dentro de los niveles de administración son para McGregor, (1960), extremadamente compatibles con la concepción tradicional. Destaca el autor que la mayoría de estos programas tiende a tratar al individuo como si fuera un producto que está siendo inspeccionado en una línea de montaje.

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

El superior jerárquico desempeña un importante papel en este proceso, pues este método exige mucho más competencia por parte del administrador que el método convencional. Y es mucho mejor para el administrativo. Además el individuo se siente impulsado a tomar una responsabilidad de planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la organización y los consiguientes efectos sobre las necesidades egoístas y de autorrealización (Chiavenato, 1988).

En cuanto a la validez se debe retratar lo más fielmente posible si la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Igualmente las medidas de eficiencia deben ser consistentes; dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre y cuando las condiciones de trabajo y de la persona sean iguales (Arias, 1986).

Algunas de las medidas más comunes de ejecución son:

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

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

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

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

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

e) Estudios de tiempo. Desde que Taylor, Gilbreth y otros cit. En Taylor, (1982), introdujeron el estudio de los movimientos y el tiempo empleados en realizar una tarea,

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

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

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

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

Los métodos de calificación que propone Arias, (1986), son: 1) Por comparación: consiste en comparar el desempeño de los individuos en cuanto a alineamiento (por lista de orden; desde el más útil o satisfactorio, hasta el poco útil). 2) Comparación por pares: consiste en una lista del personal, pero buscando comparar al trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalándolo en cada par quién posee la característica en cuestión.

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

3.6 Motivación y Conflicto

El conflicto surge cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones que ejercen similares formas de atracción o rechazo para el individuo; es decir, cuando la persona se encuentra motivada con la misma intensidad para alcanzarlos, aún cuando éstos sean incompatibles

Los tipos de conflictos que pueden presentarse son:

1. **CONFLICTO ATRACCION—ATRACCION.**— Ocurre cuando una persona se encuentra ante dos o más situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles, debido a que no puede tener los dos al mismo tiempo. Por ejemplo, cuando la persona debe decidir entre dos empleos con sueldos y prestaciones similares. Este conflicto es el más sencillo de resolver, ya que sus consecuencias son igualmente agradables. El único riesgo que se corre es que, de no resultar ideal la decisión adoptada, la persona se reproche no haberse decidido por otra opción.
2. **CONFLICTO EVASION—EVASION.**— Se presenta cuando el individuo se enfrenta a dos o más alternativas desagradables o inconvenientes, de las que no puede evadirse y debe optar por alguna de ellas. Este conflicto puede provocar que la persona actúe en forma pendular, acercándose a un objeto o situación y luego yendo en sentido contrario, sin terminar por decidirse; si no lo hace el problema puede agravarse y aún causarle estados de ansiedad severos. Por ejemplo, a un empleado cuyo trabajo le resulta aburrido quiere dejarlo, pero no tiene otro, y si lo abandona se enfrentará a consecuencias desagradables en el plano económico; si no resuelve el conflicto esta persona puede somatizar y así evadir al objeto frustran te mediante un patrón de conducta socialmente aceptado. Este tipo de conflictos puede causar problemas de drogadicción y alcoholismo entre otros.

3. **CONFLICTO ATRACCION—EVASION.** - Aparece cuando el sujeto se enfrenta a un mismo objeto o situación que presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo, es decir, resulta ambivalente. También ocurre cuando dos o más objetos o situaciones son ambivalentes y se debe optar por alguno de ellos. Si la persona decide aceptar la situación con valencias positivas y negativas puede presentar posteriormente sentimientos de culpa y hacerse reproches que le afecten emocionalmente, hasta el punto de causarle neurosis.

3.7 Motivación y Frustración

Si partimos de que la motivación es un proceso que se inicia con una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto—meta, observaremos que con frecuencia existen situaciones en las que la meta de la necesidad queda bloqueada, cuando esto ocurre decimos que el individuo se encuentra frustrado. La frustración es un evento cotidiano para los seres humanos y, por lo tanto, constituye un concepto importante para entender la conducta de los trabajadores. Otro factor relevante es el hecho de que la fuerza de la frustración esta relacionada directamente con la magnitud de la necesidad que ha quedado insatisfecha. Las respuestas que el individuo puede mostrar ante la frustración son muy variadas, ya que están en función de la personalidad.

Las reacciones defensivas y anormales generalmente están motivadas por la necesidad de autoconservación y superación. El administrador de personal debe conocer este aspecto, para lograr entender y reaccionar adecuada y racionalmente a las necesidades que se presenten en la empresa. Por lo general, la mayor parte de los problemas de este tipo deben ser resueltos por los supervisores de línea o los jefes inmediatos, a medida que se presenten.

Según Williams y Calas (1984) existen tres tipos de barreras que ocasionan la frustración:

1. **BARRERAS PERSONALES.**— Son limitaciones propias del individuo, como falta de habilidad, motivación o características físicas.

2. **BARRERAS DEL MEDIO AMBIENTE.**— Se refieren a obstáculos externos, como la competencia, la falta de dinero o la falta de oportunidades.
3. **BARRERAS DE CONFLICTOS.**— Están constituidas por el deseo de perseguir metas contradictorias, cuando el abandono de cualquiera de ellas implica un sacrificio.

Estos autores proponen el siguiente esquema para ilustrar la frustración.

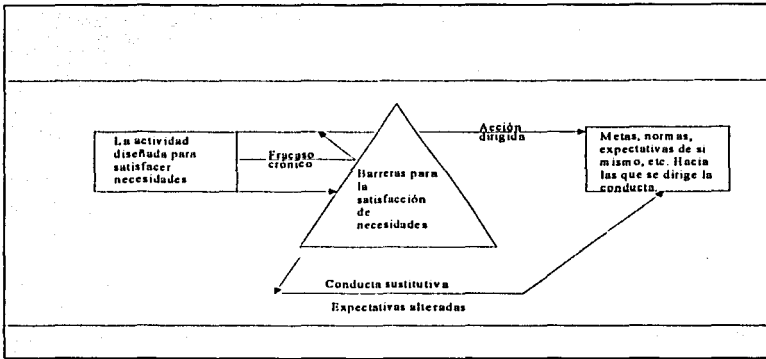


FIGURA 7. Barreras para la Satisfacción de Necesidades.

Existen muy variadas formas de respuesta ante la frustración, entre las cuales se encuentra la evasión y que consiste en el alejamiento del individuo de la situación frustrante. Existen dos posibilidades de manifestación de este fenómeno:

EVASION PARCIAL.— Consiste en alejarse del objeto frustrante sólo durante periodos cortos de tiempo. En la empresa se encuentra representada por el ausentismo, los retardos y la falta de atención al trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVASION TOTAL.— Se refiere a alejarse definitivamente del objeto frustrante. En el campo laboral da lugar a la rotación de personal; es decir, el número de personas que renuncian a la empresa y hay que substituir.

En las situaciones laborales la frustración provoca efectos diferentes sobre los trabajadores, para algunos los obstáculos resultan sumamente molestos y desagradables, y para otros son estimulantes porque constituyen retos para salvar las barreras y lograr una meta particular. Sucede que para algunos carecer de frustraciones es la mayor frustración de todas, ya que no tienen que esforzarse para lograr sus metas; la evidencia de este fenómeno se presenta en tareas de tipo repetitivo o poco interesantes, donde los trabajadores perciben su trabajo como poco satisfactorio, fastidioso y, como resultado, muy frustrante.

Scott 1966. En Smith, Scout y Hulin, (1977), planteó la Teoría de la Activación, la cual presenta un modelo apropiado para comprender la conducta en ambientes como el mencionado en el párrafo anterior, porque establece que el organismo humano requiere estimulación y variedad en su ambiente, ya que de carecer de esto la motivación decrementará y se presentará la frustración. A partir de lo anterior podemos concluir que, las barreras u obstáculos para el logro de metas proporcionan variedad y estimulación al trabajador y tienden a reducir la frustración general experimentada por las actividades rutinarias, que impiden el desarrollo de la creatividad y el establecimiento de retos.

El enriquecimiento del trabajo es una de las técnicas que se sugieren para reducir el número de situaciones frustrantes inherentes a muchos empleos; la idea básica del enriquecimiento del trabajo es que este debe diseñarse de manera que aproveche plenamente la capacidad del individuo, permitiéndole satisfacer sus necesidades. Se considera que se opone a la tendencia de algunas industrias hacia la especificidad de cada puesto lo cual ha venido ocurriendo durante las últimas décadas.

Esta técnica coincide con la teoría de la activación de Scott, ya que el trabajo enriquecido debe proporcionar al trabajador mayor variedad y estimulación, disminuyendo la frustración y aumentando la motivación hacia el trabajo. Sin embargo,

el enriquecimiento del trabajo debe manejarse con ciertas precauciones, para evitar caer en la exageración, ya que si el trabajo se vuelve demasiado complejo podría sobrecargar al trabajador al grado de que no pudiera cumplir con éste.

Se estima que, en general, es probable que la frustración esté asociada con tareas muy sencillas o muy complejas y, que la menor frustración se experimente en trabajos que se adapten mejor a los límites de capacidad del individuo.

CAPITULO
IV
MODELOS
DE
MOTIVACION

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

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

4.1 Teorías de Contenido y Teorías de Procesos

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

Existen diversas razones que explican por qué dominan las teorías cognoscitivas en contraste con las demás; una de ellas es porque algunos factores que parecen importantes no se pueden medir de ninguna otra forma que no sea gracias al orden intelectual; otra razón es porque han dado una explicación por lo cual las personas son activas o productivas; una tercera es, porque estas teorías han intentado explicar la dirección que toma la conducta organizacional una vez que se activa (Luthans y Kreitner, 1979).

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

Las de la primera categoría hacen un esfuerzo por los motivos humanos y la forma en que están organizados, entre ellas están: la teoría de Maslow, la de Herzberg y la de

Mcgregor. Mientras que el segundo tipo se preocupan más de la manera en que la motivación interactúa con otros procesos cognoscibles para controlar el movimiento, a esta categoría corresponden: la teoría de la equidad, la del establecimiento de metas y la teoría de las expectativas.

4.2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

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

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

Abraham Maslow, catedrático de la Universidad de Brandeis, publica en 1953 su teoría sobre la motivación humana, sostiene que "las necesidades son el motor del hombre". Maslow lleva a cabo una jerarquización de las necesidades desde el orden más bajo (básico o prepotente) al más alto (menos básico o prepotente). La teoría de la escala de niveles como la llaman algunos autores, afirma que "lo que dicta la conducta son las necesidades de mayor urgencia". La premisa de la cual parte es que "los seres humanos son organismos que "desean" y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas" (Maslow, 1943)

Reconoce las necesidades en 5 niveles, se ilustran en la figura 8, los cuales son:

1. Necesidades físicas básicas
2. Necesidades de protección y seguridad
3. Necesidades de pertenencia y sociales
4. Necesidades de estima y status
5. Necesidades de autorrealización y satisfacción.

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

Necesidades de orden inferior.

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

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

2. Necesidades de protección y seguridad. El organismo puede describirse como un mecanismo buscador de seguridad, satisfechas las necesidades fisiológicas, estas necesidades se convierten en las organizadoras de la conducta. Se refieren fundamentalmente a la reacción al peligro, o la amenaza; estas necesidades tienen gran importancia en las organizaciones donde el empleado se encuentra en una relación de dependencia. Las acciones arbitrarias de los administradores que despiertan incertidumbre sobre la estabilidad en el empleo, que reflejan favoritismo o discriminación, o que obedecen a interpretaciones y aplicaciones impredecibles de las políticas suscitan una gran necesidad de seguridad (Rodríguez, 1979).

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

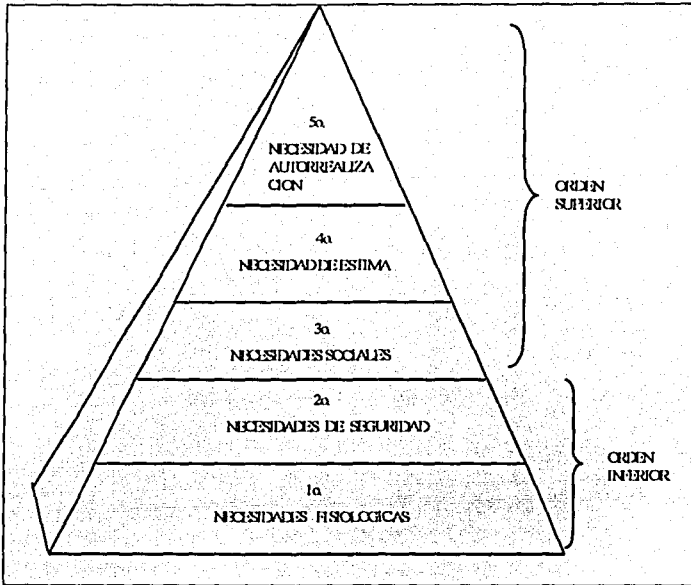


Fig. 8. Jerarquía de las necesidades humanas de acuerdo con Maslow, (1943).

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

106
aplicaciones, lo cual constituya una área nueva de producción en la empresa. Pensó que podría estar más seguro al tener conocimiento sobre el nuevo equipo de control. En consecuencia las dos personas reaccionaron de manera distinta ante las mismas circunstancias y en relación con las mismas necesidades (Davis y Newstrom, 1990).

NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR.

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

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

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

4. Necesidades de estima y status. Necesitamos tener, recibir y transmitir nuestros sentimientos. Necesitamos sentir internamente que somos valiosos (status) y creer que los demás también lo son; esta necesidad en particular se conoce en filosofía como "el valor de una persona". Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las tres primeras necesidades propuestas anteriormente, están ya parcialmente satisfechas (Vroom y Deci, 1988).

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

categorías más: necesidad de logro, autoconfianza, independencia y necesidad de reputación, prestigio, reconocimiento, atención y aprecio.

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

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

No puede decirse que cuando la fuerza laboral alcanza el quinto nivel de necesidades no existe ya oportunidad para un mayor progreso. El nivel 5 es una clasificación generalizada de necesidades y todavía podría subdividirse en otros cinco niveles de superación. Las necesidades nunca pueden quedar totalmente satisfechas, las personas son seres que siempre desean algo. La conclusión, a la que debemos llegar es que la satisfacción de necesidades es un problema continuo en la organización: no puede resolverse en forma permanente satisfaciendo una necesidad particular presente. Más que nada la autorrealización se refiere al deseo de "actualizar" aquello para lo cual se tiene "potencialidad". Aunque una organización ofrece muy pocas oportunidades para satisfacer esta necesidad (Rodríguez, 1979).

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

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

Ballesteros. (En Pérez, 1974) hace una observación más detallada y menciona que: 1) Se han tomado sólo las generalidades de las necesidades haciendo a un lado las excepciones. 2) La satisfacción de estas necesidades se confunde en complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad. 3) Las necesidades secundarias se manifiestan de diversas formas en los diferentes individuos y en la diversidad de edades y 4) No presenta definiciones operacionales de las necesidades (manipulaciones para obtener necesidades).

Por su parte, Argyris, (1980), menciona que existe una incongruencia básica en lo que respecta a los requerimientos de la persona como individuo y lo que las organizaciones exigen a las personas.

A pesar de sus limitaciones, el modelo de jerarquía de necesidades presenta algunos conceptos sólidos para ayudar a los gerentes a motivar a los empleados. Un estudio realizado por Porter y asociados (En Porter y Hackman, 1975), llega a las siguientes conclusiones generales: existe evidencia de que a menos que las necesidades vitales (básicas físicas) sean satisfechas, ninguna otra necesidad de mayor nivel se hará presente, existe también cierta evidencia de que a menos que las necesidades de seguridad se satisfagan la gente no se interesará en otras necesidades de orden superior. Hay sin embargo, poca evidencia que apoya el criterio de que existe una jerarquía después de que alguien supera el nivel de seguridad.

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

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

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

4.3 Modelo de dos Factores de Herzberg

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

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

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

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

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

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

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades del empleado de autonomía, competencia y logro. Y aquí es donde entran en juego los factores motivacionales; estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí, incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. En otras palabras, según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significa que están presentes factores motivacionales. Estos factores son de mucho valor para la satisfacción del empleado y tienen un efecto positivo sobre su desempeño; esto se ilustra en la figura 9.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

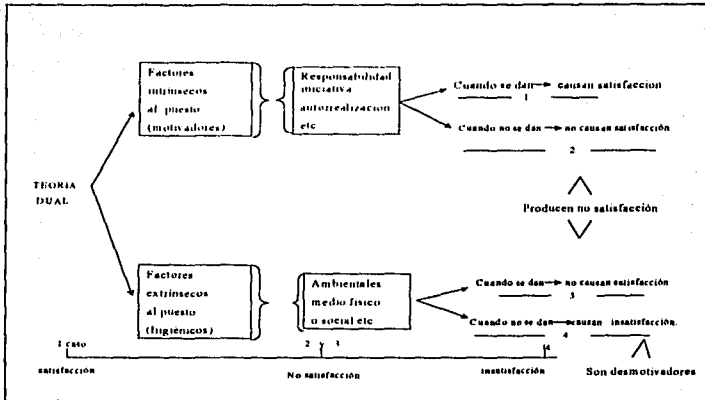


Fig. 9. "Teoría Dual" o de dos factores de Herzberg. Se ilustran las premisas más importantes.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción. Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por ello se denomina "teoría dual".

La figura 10 ilustra los factores de la teoría de Herzberg. Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad, en su mayoría se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de él. Los motivadores en su mayoría se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de él. Los motivadores en su mayoría están centrados en el trabajo; es decir, se relacionan con el contenido del trabajo (Fleishman y Bass, 1980).

Por otra parte, los factores de mantenimiento están relacionados principalmente con el ambiente que rodea al trabajo. Esta diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es muy importante, ya que muestra que los empleados principalmente se sienten motivados por lo que hacen para sí mismos. Cuando aceptan la responsabilidad o logran el reconocimiento por su propia conducta, se sienten fuertemente motivados. Entonces si esto sucede realmente, el papel de la gerencia es ofrecer un ambiente de apoyo al

desempeño de los empleados. La gerencia debe desarrollar funciones de apoyo o ayuda más que de jefatura.

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

FACTORES HIGIENICOS

- * Insatisfactores
- * Factores de mantenimiento
- * Contexto del empleo
- * Factores extrínsecos

EJEMPLOS

- * Política administrativa de la compañía
- * Calidad de la supervisión.
- * Relaciones con los supervisores
- * Relaciones con los compañeros
- * Relaciones con los subordinados
- * Pago
- * Seguridad en el empleo
- * Condiciones en el trabajo
- * Posición social

FACTORES MOTIVACIONALES

- * Satisfactores
- * Motivadores
- * Contenido del empleo
- * Factores intrínsecos

EJEMPLOS

- * Logro
- * Reconocimiento
- * Progreso
- * Trabajo mismo
- * Posibilidad de desarrollo
- * Responsabilidad

Fig. 10. Clasificación de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg. (Fleishman y Bass, 1988).

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

La división detallada de los factores intrínsecos y extrínsecos que hace Herzberg, comprende los siguientes aspectos (Herzberg, Mausner, Peterson, Capwell; 1957. En Pérez, 1974).

FACTORES INTRINSECOS O MOTIVADORES

Actitud para el ejercicio, preparación y capacidad.

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

Contactos personales con el exterior.

- contactos con los directivos
- libertad e independencia de investigación, acción y planificación
- definición exacta del trabajo proyectado y de sus deberes
- creación y expresión propia
- oportunidad de participar en las decisiones
- iniciativa
- interés

- comodidad
- posibilidad de movilidad
- incentivos y apetencias del trabajo
- aventura
- carga del trabajo y rutina en la demanda
- deberes desagradables en el trabajo

FACTORES EXTRINSECOS O DE HIGIENE:

Mando.

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

Condiciones de trabajo.

- ambiente atractivo
- lugar de trabajo
- adecuación y condición de equipo, suministros
- iluminación
- temperatura y ventilación
- ausencia de humo, ruido, calor excesivo
- condiciones de seguridad
- música
- diversiones, facilidades para la comida
- facilidades medicas
- facilidad de estacionamiento de autos
- situación geográfica y comunidad
- horario

Posibilidad de prosperar

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

Remuneración

- paga, ingresos, salario, ganancias

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

Seguridad

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

Empresa y directivos

- cooperación y actitud de la empresa hacia los sindicatos laborales
- empresas patrocinadoras de equipos deportivos, desarrollo de viviendas, lugares de recreo
- contribuciones para la caridad
- interpretación de la equidad, intenciones y buen sentido de los directivos
- administración, cooperación y asistencia
- procedimientos y política de la empresa
- prestigio de la empresa y de sus productos
- interés de la compañía hacia el trabajador

- dimensiones de la organización
- programa de instrucción práctica
- obligación de las juntas de la empresa
- estructura de la organización
- reputación de la empresa y relaciones públicas
- previsión y planificación de los directivos

Aspectos sociales del trabajo

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

Comunicación

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

Beneficios

- Previsión de jubilación
- Previsiones para emergencias: enfermedades, accidentes, etc.
- Ceses, vacaciones, festividades (En Pérez (1974).

Cabe señalar que los factores intrínsecos o extrínsecos pueden funcionar como causa de satisfacción o de descontento en el empleo; pero que hay un creciente número de pruebas en favor de que los factores intrínsecos tiene más potencia que los extrínsecos cuando se trata de producir satisfacción o descontento (Green, 1966).

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

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

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunas de las críticas fundamentales son: 1) que no desarrolla ningún concepto teórico que explique porque los factores del trabajo o motivadores deben afectar la ejecución. En el sentido estricto de la palabra, no es una teoría de la motivación, más bien es una teoría que trata de explicar los determinantes de la satisfacción y de la insatisfacción en el trabajo. 2) La validez empírica que sustenta la teoría no es concluyente y aun descansa en los doscientos contadores e ingenieros originalmente estudiados (Lawler, 1969).

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

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

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

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 Modelo de Modificación del Comportamiento

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

La mayor dificultad con los modelos cognoscitivos o de motivación es que no están sujetos a una precisa observación y medición científicas. Es imposible, por ejemplo, medir las necesidades de estima de una persona en un momento dado. Por esta razón se arguye que debe darse mayor atención a modelos que puedan probarse científicamente. El modelo más importante de este tipo es el de modificación del comportamiento organizacional o MOD. C. O. (Davis y Newstrom, 1990)

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

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

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

El comportamiento se estimula principalmente mediante reforzamientos positivos.

Los reforzamientos positivos proporcionan una consecuencia favorable que alienta la repetición de la conducta. El reforzamiento siempre sigue al comportamiento correcto del empleado (Hamner y Ellen, 1976), identifica seis consideraciones para usar el refuerzo positivo para modificar la motivación en los empleados:

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

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

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

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

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

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

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

comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se encuentra nuevamente una situación desfavorable.

Un ejemplo de reforzamiento negativo es la experiencia de un mecánico de aviación que aprendió a usar silenciadores en sus oídos para prevenir la molestia del ruido de la máquina del avión (Hamner y Ellen, 1976)

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

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

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

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

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

Lawrence y Kenneth, (1982), definen cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial: intervalos fijos, intervalos variables, proporción fija y proporción variable.

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

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

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

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

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

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

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

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

Las ventajas generales para una estrategia de intervención son:

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

La modificación de la conducta se aplica mejor cuando se trata de comportamientos específicos que sean identificables de tal manera que pueda haber un reforzamiento también específico. Ejemplo de esto son las faltas de asistencia, los retardos y el índice de errores. Cuando el trabajo es más complejo la teoría tiene más limitaciones. Por

ejemplo, es difícil identificar comportamientos específicos en el trabajo de un abogado empresarial y reforzarlos. Komaki, Collins y Penn., (1982)

4.5 Modelo de las Expectativas

Un enfoque ampliamente aceptado de motivación es el denominado modelo de expectativas, también llamado teoría de las expectativas. Desarrollado por Víctor H. Vroom y ampliado y refinado por Porter y col. (Lawler y Porter, 1967).

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

Valencia x expectativa x medios = MOTIVACION

Porter y Col. lo plantean de una manera más completa. Ver figura 11.

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

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

En vista de que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas respecto a un determinado resultado, la valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando

una persona prefiere no tener cierto resultado en lugar de tenerlo, la valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando sucede esto, la valencia se expresa con una cantidad negativa. Si una persona es indiferente respecto a cierto resultado, la valencia es 0. El rango total es de -1 a +1, como se ilustra en la figura 12.

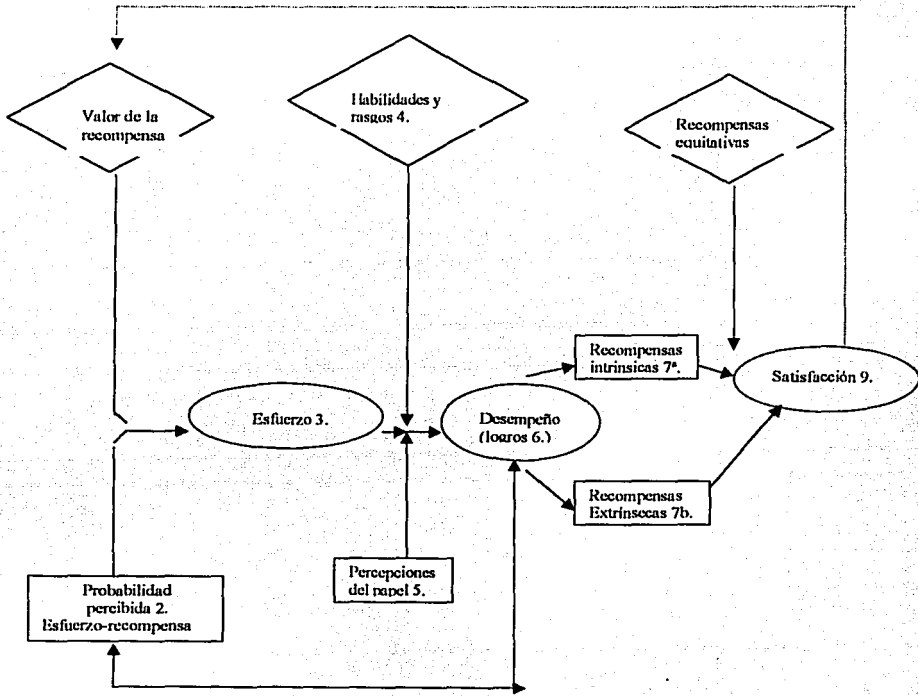


Figura 11 Modelo de expectativas ampliado por Lawler y Porter Fuente: Terry, (1980)

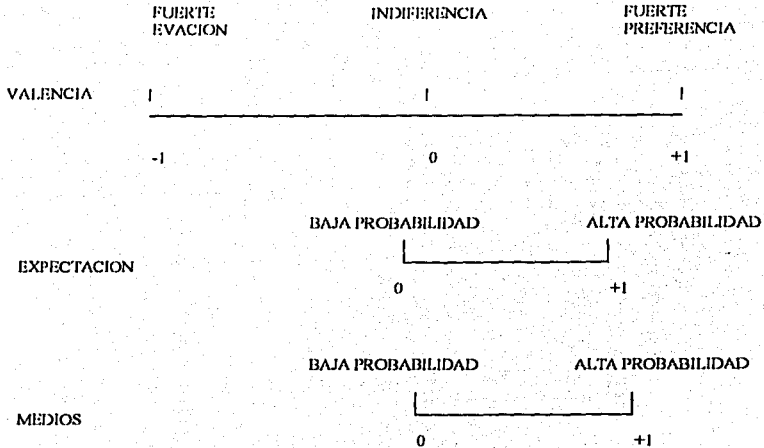


Figura 12 Gama de Valencia, expectativa y medios. Fuente: Davis y Newstrom. 1990

Algunos empleados pueden encontrar una valencia intrínseca en el trabajo mismo, particularmente si tienen una fuerte ética del trabajo o están motivados por la competencia. En tal caso derivan su satisfacción directamente de su trabajo a través de un sentido de cumplimiento, de estar haciendo lo correcto o de estar creando algo. En estas condiciones, los resultados están más controlados por el propio empleado y menos sujetos al sistema de recompensas de la organización.

EXPECTATIVA. La expectativa es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo resultará en la terminación de una tarea. La expectativa se expresa como probabilidad. En vista de que la expectativa es una asociación entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1. Si un empleado no ve que el esfuerzo le lleva a un desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado

está muy seguro de que la tarea será cumplida, la expectativa tiene un valor de 1. Normalmente la expectativa del empleado radica entre estos dos extremos.

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

El producto de los tres factores; valencia, expectativa y medios es la motivación (Hugh, 1981). Se define como la fuerza del impulso hacia una acción. Estos tres factores pueden existir y combinarse de múltiples maneras, la combinación que genera la más fuerte motivación requiere valencia alta positiva; expectativa alta y medios altos. Si cualquiera de los elementos está bajo, la motivación declinará; en el mejor de los casos, sí, los tres factores están bajos, el resultado será una débil motivación.

Un caso especial ocurre cuando la valencia es negativa. Por ejemplo, algunos empleados prefieren no ser promovidos cuando el cambio representa tensiones, pérdida de pago de horas extras o responsabilidades adicionales. Cuando el ascenso tiene una valencia negativa, el empleado tratará de evitar alcanzarlo. La fuerza de un comportamiento como este depende no solamente de la valencia negativa, sino también de los otros dos factores de expectativa y medios.

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

PERCEPCION. En lo que se refiere al papel de la percepción, la reacción hacia las recompensas está tamizada por la percepción, que es la perspectiva que cada individuo tiene del mundo. Las personas perciben su ambiente partir de un marco de referencia

organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias. Los problemas individuales, intereses y antecedente controlan la percepción que tienen de cada situación. En su interior cada individuo dice: "yo me conduzco según los hechos, como yo los veo, no como tú los ves. Actúo de acuerdo con la percepción que tengo de mi mismo y del mundo en que vivo. No reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo visto en términos de mis propios valores y creencias" (Davis y Newstrom, 1990).

Cada individuo quiere actuar como ser humano y no como máquina racional. Debe aceptársele como el ser emocional que es y motivársele de manera individual que cada uno requiere. No puede fácilmente persuadirlo de que adopte los patrones de motivación que desea que tenga. Debe motivarse la gente en términos de sus necesidades, no de las ajenas (Davis y Newstrom, 1990).

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

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

EFFECTO DE LA INCERTIDUMBRE. Si se acepta el modelo de las expectativas, se observará que para motivar a una persona pueden seguirse dos caminos. Primero, pueden conocerse y tratar de influenciar la percepción que un empleado tiene de la recompensa (la valencia y la probabilidad de recibirla). Segundo, puede trabajarse para fortalecer el

valor real de la recompensa y la relación que existe tanto entre el esfuerzo y el desempeño como entre el desempeño y la recompensa.

La relación entre el esfuerzo y la recompensa ulterior a veces se torna incierta. Existen tantas causas y efectos en una misma situación, que raramente puede un empleado estar seguro de que la recompensa deseada seguirá determinada acción. Además existen también resultados secundarios. Los resultados primarios se obtienen directamente de la acción; los secundarios siguen a los primarios, como se muestra en la figura 13.

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

Esta interrelación secundaria generalmente provoca gran incertidumbre.

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

El mayor valor del modelo de las expectativas es que obliga a los gerentes a revisar seriamente el proceso a través del cual se da la motivación impulsa a crear un ambiente de motivación que aumenta la posibilidad de propiciar un comportamiento adecuado en el empleado.

El modelo de las expectativas ha demostrado estar muy relacionado con el de modificación de la conducta, así como también con otras numerosas prácticas gerenciales. El estilo de liderazgo orientado a las metas, la administración por objetivos y el establecimiento de metas están también relacionados con el modelo.

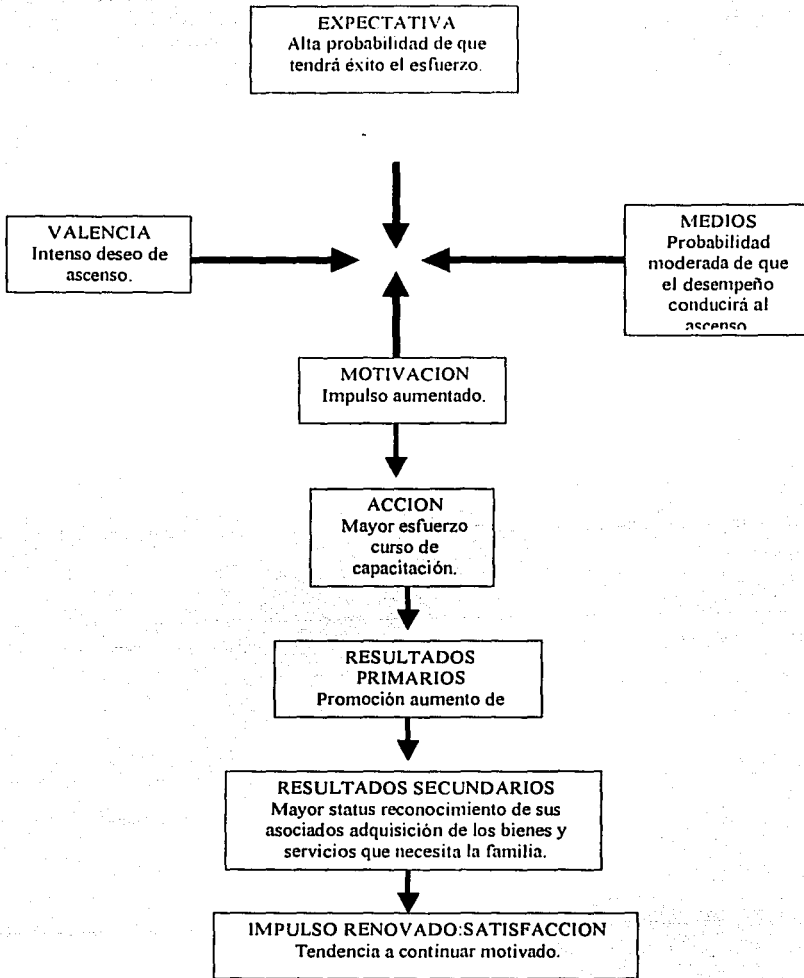


FIG: 1.3. Funcionamiento del modelo de la expectativa. Davis y Newstrom.

4.6 Modelo de McClelland.

Esta teoría aparece en 1962, apoyados en Max Weber (En Argyris, 1980), quién sostiene que el desarrollo de los papeles industrializados se debía a factores culturales. Weber, dice que existe una relación entre ética protestante y capitalismo; menciona que un factor básico en la formación de grandes capitales en los países sajones se debió al ascetismo protestante (principalmente el calvismo) "entre más trabajo, más pío será"; y no aislándose del mundo sino luchando en él.

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

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

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

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

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

Cuatro patrones de la motivación especialmente importantes son:

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

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

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

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

Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la percibe su trabajo y enfrenta su vida; y más que una teoría se consideran actitudes básicas (Dunnette y Kirchner, 1986).

4.7 Proceso de las Atribuciones

La atribución es un proceso por el cual la gente interpreta las causas de su propio comportamiento y del de los demás. La teoría se origina con el trabajo de Fritz Heider, que ha sido ampliado y refinado por otros investigadores (Fritz, 1973). Su valor se basa en la creencia de que si se entiende como atribuyen los demás causas a lo que ven, entonces también se podrá predecir el comportamiento de terceros con mayor certeza.

Dos distinciones subyacen en este enfoque; la primera es que si la gente tiende a señalar el ambiente o a las características personales como factores causales de su comportamiento. La segunda requiere evaluar si estos factores se perciben como relativamente estables o dinámicos. La combinación de ambas evaluaciones resulta en cuatro diferentes aplicaciones posibles sobre el desempeño del empleado en la tarea, su habilidad, su esfuerzo, la dificultad de la tarea, o la suerte (Bartunek, 1981).

Algo importante al saber si se está evaluando el propio comportamiento o interpretando el de otra persona. En general, la gente tiende a sobrestimar la influencia de las cualidades personales cuando juzga a otros, mientras que atribuye su propio comportamiento a factores circunstanciales. Estos juicios, sin embargo, son modificados por el hecho de si el comportamiento observado fue o no productivo para lograr la meta deseada. Estos elementos se combinan en la figura 14, la cual indica que la tendencia a la atribución contrasta notablemente, dependiendo de la situación de que se trate.

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

De acuerdo con el modelo de las expectativas un empleado que fracasa en la tarea puede sentir que el ambiente le impide el éxito y, por tanto, en el futuro puede reducir el nivel de su esfuerzo. Quienes usan el modelo de modificación de conducta son advertidos de considerar con todo cuidado sus reacciones al desempeño exitoso de un empleado. Un gerente puede creer que se debe a la suerte o a la facilidad de la tarea y abstenerse de dar el reconocimiento adecuado. El empleado que cree que el éxito se debe a su habilidad o a su esfuerzo para experimentar una disminución de su motivación por falta de recompensas.

E
 S
 T
 A
 B
 I
 L
 I
 C
 A
 C

ESTABLE

INESTABLE

capacidad	Dificultad de la tarea
esfuerzo	suerte

PERSONAL CIRCUNSTANCIAL

CARACTERISTICAS

Figura 14 Situaciones que generan diferentes atribuciones.

Los gerentes podrían beneficiarse si adquiriesen mayor conciencia de su propio proceso de atribución y de cómo afecta éste su comportamiento hacia sus empleados. Deberían igualmente ser muy cuidadosos de no caer en un círculo vicioso al observar el comportamiento de un empleado, atribuir a cualquier causa y reaccionar en consecuencia para luego provocar el consiguiente comportamiento indeseable. La conducta del empleado también es determinada parcialmente por la tarea, el contexto social y el ambiente (Terence, 1982).

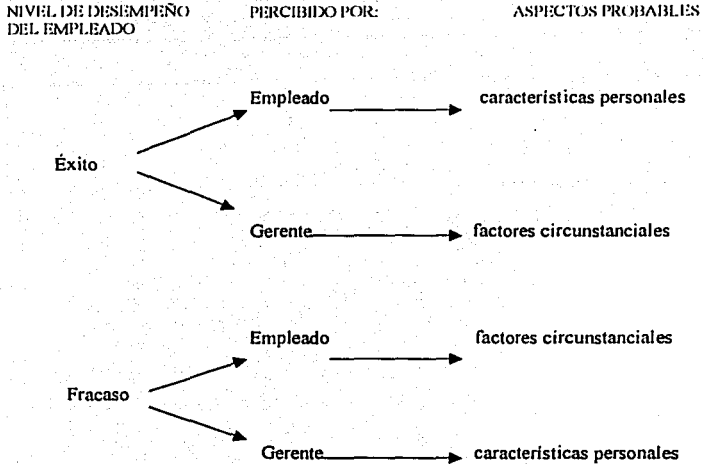


Figura 15. Diferentes aspectos del comportamiento de un empleado. Fuente: Davis y Newstrom, (1990).

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

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

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

4.8 Modelo Cognitivo-Conductual

El modelo Cognitivo-Conductual posee cuatro pilares teóricos básicos. El primero de ellos, surge a fines del siglo pasado a partir de las investigaciones del fisiólogo ruso Ivan Pavlov, quien accidentalmente descubre un proceso básico de aprendizaje que luego llamará Condicionamiento Clásico. Muy sucintamente dicho, se trata de un proceso por el cual los organismos aprenden relaciones predictivas entre estímulos del ambiente. En el experimento típico de Pavlov, un perro aprendía a salivar ante el sonido de un metrónomo cuando éste había sido presentado sucesivas veces antes de la administración de comida. De esta manera, el sonido juega el papel de una señal que anticipa la aparición de un fenómeno relevante para la vida del organismo, el cual responde en consecuencia.

Sobre los trabajos de Pavlov es que se inspira uno de los autores más conocidos y más asociados con el modelo Cognitivo-Conductual, justamente, John B. Watson, quien aplicando los principios del condicionamiento clásico para remitir la fobia de un niño, funda las bases de lo que luego se conoce como el conductismo. Y con respecto a esto vale la pena realizar algunas aclaraciones. El conductismo watsoniano representa actualmente más las bases metodológicas del modelo que un cuerpo teórico de principios explicativos de los cuales se deriven técnicas de intervención. En efecto, comúnmente se realiza una distinción entre el "conductismo watsoniano o radical" y el

"conductismo metodológico". Y en verdad, esto último es lo que hoy se conserva en el modelo Cognitivo-Conductual de los aportes de Watson; su énfasis en el comportamiento como tema de la psicología y en el uso del método científico como un modo de estudiarlo.

Hacia el año 1930, las investigaciones de F. B. Skinner plantean la existencia de otro tipo de aprendizaje, el Condicionamiento Instrumental u Operante, proceso por el cual los comportamientos se adquieren, mantienen o extinguen en función de las consecuencias que le siguen.

La gran cantidad de investigaciones desarrolladas a la luz de estos dos paradigmas mencionados pasaron a formar lo que se conoce como Teoría del Aprendizaje, la cual históricamente ha nutrido con hipótesis al modelo Cognitivo-Conductual.

Hacia la década de 1960 los trabajos encabezados por Albert Bandura comienzan a conformar un nuevo conjunto de hipótesis, cuyo énfasis recae en el papel que la imitación juega en el aprendizaje. Las investigaciones llevadas a cabo en esta línea cobran cuerpo en la "Teoría del aprendizaje social", desde la cual se afirma que el aprendizaje no sólo se produce por medio de la experiencia directa y personal sino que, fundamentalmente en los seres humanos, la observación de otras personas así como la información recibida por medio de símbolos verbales o visuales constituyen variables críticas. Y sólo a manera de comentario, agreguemos que Bandura se halla también muy involucrado en la formulación de modelos cognitivos. De hecho, hacia la misma época, un movimiento quizás algo reaccionario al conductismo radical, comienza a estudiar los inicialmente denominados "eventos privados", vale decir, pensamientos, diálogos e imágenes internas, creencias, supuestos, por sólo nombrar algunos de los tópicos cubiertos por los así llamados "modelos cognoscitivos". Mencionemos a Aaron Beck y Albert Ellis como dos de los representantes principales en lo que a la clínica se refiere. Aunque desarrollados de manera relativamente independiente, sus dos modelos de intervención terapéutica denominados, respectivamente, Terapia Cognitiva y Terapia Racional Emotiva; en lo esencial, coinciden. En efecto, ambos hacen hincapié en las influencias que el pensamiento ejerce sobre las emociones, aunque, desde el inicio, admiten que no toda la vida emocional puede explicarse por el pensamiento. Por otra parte, el pensamiento de un individuo refleja su sistema de interpretación del mundo,

vale decir, un conjunto de creencias, supuestos y reglas subyacentes que por lo general no son plenamente conocidas por las personas.

Estos son, en breve, los cuatro pilares básicos del modelo Cognitivo-Conductual: aprendizaje clásico, aprendizaje operante, aprendizaje social y aprendizaje cognitivo. De ellos se han desprendido múltiples líneas de investigación. En efecto, a fin de explicar la complejidad del comportamiento humano es preciso poner en conjunción no sólo los principios derivados de los paradigmas mencionados, sino considerar otros desarrollos de la investigación contemporánea que no se oponen ni excluyen a los aspectos aquí tratados. Particularmente, en lo que se refiere a la práctica del modelo Cognitivo-Conductual, las técnicas utilizadas combinan en diversos grados principios provenientes de múltiples líneas de investigación. En suma, dado el carácter científico del modelo Cognitivo-Conductual, se nutre, sencillamente, de la investigación psicológica contemporánea. En este sentido, no es una teoría ni una escuela psicológica, sino que se caracteriza mejor como un marco metodológico. No importa tanto el origen de las hipótesis sino el que ellas hayan pasado por la prueba empírica que exigen los criterios metodológicos.

El planteamiento del modelo Cognitivo-Conductual se estructura en tres pasos. El primero contempla la evaluación cuidadosa del caso, se refiere al momento de formular hipótesis explicativas acerca de los problemas que trae la organización y trazar los objetivos de intervención. Esas hipótesis conducen a la segunda fase, la intervención propiamente dicha, vale decir, el empleo de técnicas psicológicas orientadas al logro de los objetivos planteados. Finalmente, la tercera fase, el seguimiento, consiste en la evaluación de la aplicación de las técnicas psicológicas y la realización de los ajustes necesarios para el mantenimiento de los cambios. (Minici, 2002).

El modelo cognitivo-conductual, cuenta con una base científica, proveniente de la Psicología Experimental, de las teorías de Aprendizaje y del Procesamiento de la Información. Las técnicas utilizadas en este modelo actúan a nivel fisiológico (cuerpo), emocional (sentimientos), cognitivo (pensamientos), y comportamental (comportamientos). El modelo tiene como objetivo enseñar a la persona a construir pensamientos, a emocionarse, a comprender y a controlar sus síntomas corporales; formando nuevas secuencias no patológicas, incompatibles con el trastorno que padece.

El propósito es que estas nuevas formas sean asimiladas como un repertorio de recursos disponibles, dentro del conjunto de la personalidad (Gonzalez,2002).

4.9 Análisis e Implicaciones de los Modelos Motivacionales

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

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

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

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

La jerarquía de necesidades de Maslow tiene implicaciones prácticas para los gerentes en el trato con sus empleados. Los gerentes astutos deben comunicarse con sus empleados hasta entender las necesidades reales de cada uno de ellos; y que estas necesidades detectadas sirvan de base para el comportamiento; es decir, que si un empleado está preocupado con las necesidades básicas de hacer el pago de la casa y comprar alimentos para la familia, debe dedicarse la atención a los sueldos y salarios

para ese empleado. Las felicitaciones y ofertas de futuros avances (estimación) no harán mucho por motivar a ese individuo hasta que se satisfagan sus necesidades primarias.

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

Al respecto, Fleishman, (En Fleishman y Bass, 1980) menciona que gran parte de la teoría de Herzberg se enfoca en la naturaleza del trabajo en sí, entonces los puntos importantes que deben considerarse en un puesto motivador son: 1) El puesto debe consistir en una serie adecuada de tareas que permitan al empleado conocer el principio y fin de lo que se está logrando. 2) El puesto debe permitir al empleado decidir y administrar su propio trabajo todo lo que sea posible.

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

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

Dando retroalimentación cada 6 meses, es muy probable que el empleado busque con esa frecuencia un desempeño mejor. Hacerlo saber mensual o incluso semanalmente es

mucho más motivador. La comunicación adecuada y el rediseño del puesto es otro punto esencial; de esta manera proporcionar retroalimentación adecuada, son medios adicionales y efectivos a seguir.

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

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

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

Lo importante en este modelo es que se puede inducir al empleado a satisfacer su necesidad de logro; puede enseñársele, de hecho McClelland lo comprueba en sus

estudios con gente de muchas naciones donde descubre que los programas de entrenamiento tenían éxito en todos los países para aumentar la motivación de logro en los individuos.

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A partir de lo anteriormente expuesto, pueden obtenerse las siguientes conclusiones:

Si en un primer momento, la psicología industrial se mostraba interesada en incrementar el nivel de productividad a partir de la comparación del hombre con la máquina, por considerar que las máquinas son perfectas y exactas en su funcionamiento. Para ello se efectuaron estudios de los movimientos que realizaba un trabajador en cada tarea y el tiempo que invertía en esta, evitando al máximo los tiempos ociosos. Además, la única manera de motivarlos a ejecutar su tarea con eficiencia era proporcionándoles incentivos económicos. Pero al observar que el rendimiento de los obreros continuaba en el mismo nivel o decrecía, se comenzó a considerar que el hombre no solo trabajaba para obtener dinero. El incentivo económico si es importante, pues le permite adquirir bienes necesarios para su supervivencia, tales como: alimentos, bebida, vestido, vivienda, etc. Sin embargo, en el trabajo encuentra también motivadores intrínsecos, por ejemplo: la posibilidad de entablar relaciones interpersonales, obtener un status dentro de la sociedad, reconocimiento, desarrollo personal y profesional. Al tener en cuenta todas estas variables, la perspectiva tan limitada que se tenía sobre el trabajador se amplió considerablemente, desde que la psicología industrial da un giro y se convierte en la actual psicología organizacional, la cual se interesa por el sentir y el pensar de los trabajadores, permitiéndole desarrollarse, al fungir como complemento fundamental de la máquina, pues hay muchas funciones que hace el hombre y que ninguna tecnología por muy sofisticada que sea, lograra cubrir. Además, plantea que las metas del empleado y las de la empresa pueden compaginarse, por lo que es posible elevar el nivel de productividad en la empresa y al mismo tiempo lograr la satisfacción del empleado.

Así, al tomar más en cuenta la conducta del hombre, se facilitó la inserción del psicólogo, quien se enfoca a desarrollar estudios en el área de la selección, capacitación y motivación del empleado, básicamente.

Específicamente en México, vemos que la labor del psicólogo se encuentra aun limitada; en una investigación hecha por Flores (1990) se encontró que la mayor parte de los psicólogos registrados en la bolsa de trabajo de American Chamber of commerce of México, A.C brindan apoyo a las áreas de selección, reclutamiento y selección del personal, solo unos pocos abarcan aspectos básicos como seguridad e higiene industrial, investigación de mercados y , pocos son los que diseñan, modifican o mantienen el proceso de trabajo.

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

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

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

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

En este estudio optamos por retomar algunos de los modelos motivacionales; el hallar respuestas fáciles al problema de la motivación de los empleados resulta inapropiado.

No podemos dar prioridad absoluta de una técnica motivacional sobre otra, ya que en todas existen aspectos mixtos, positivos y negativos; esto es, resultados satisfactorios y también resultados contradictorios. Ninguno de los aspectos señalados se contradicen o se enfrentan

entre sí. En cada caso, conceptos teóricos más amplios han ido absorbiendo y desplazando los principios anteriores sin anularlos.

Basándose en estas consideraciones las organizaciones deben partir de un programa lo más completo posible que contenga algún modelo o los que sean necesarios, según las necesidades de la empresa y del trabajador que implique la motivación hacia el trabajador y mejorar las condiciones de satisfacción y desempeño en el trabajador. Así mismo, se reducirán los problemas más frecuentes como son, ausentismo, rotación, retardos y otros problemas que muy bien podrían reducirse con el apoyo de un programa de comportamiento organizacional, dado que esto encaja muy bien en la modificación de conductas específicas.

Desafortunadamente, el hombre que ha sido capaz de crear vínculos para la conquista del espacio, es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. Se admite que el 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, se han desarrollado mucho más rápidamente que las ciencias que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio entre la tecnología y el humanismo.

Conforme se aprende más acerca del comportamiento humano en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más el uso de los modelos de apoyo.

La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización humana más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución de poder, así como un equilibrio de mayor interés en las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido en un asunto de autodisciplina que en algo que debe ser impuesto externamente. El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo.

Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún se puede esperar más avance. Se está construyendo una mejor calidad de vida en el trabajo. Se deberán descartar valores y prácticas de los modelos autocráticos o paternalista y cambiar deliberadamente hacia los modelos de apoyo y los participativos. Aún cuando la práctica gerencial varíe ampliamente de empresa a empresa, podemos concluir que en lo último se ha duplicado lo bueno y disminuido a la mitad lo malo respecto de las relaciones humanas en el trabajo. Han empezado a caer piezas en su lugar para lograr sistemas eficaces de gerencia y organizaciones.

Una de las razones para tender a modelos que mejoren el comportamiento organizacional es la evolución que se existe en la estructura de necesidades del empleado. Lo que se necesita en el comportamiento organizacional es un enriquecimiento gradual de todo el sistema sociotécnico para adaptarlo mejor a la gente. Es una tarea larga, pero que implica un gran reto.

El comportamiento organizacional se aplica en una relación de contingencia. Esto es, no todas las organizaciones necesitan exactamente la misma cantidad de participación, de comunicación abierta, o de cualquier otra convicción que las haga ser más efectivas. Con respecto a la participación, algunas situaciones la permiten más que otras. Un sistema de comportamiento organizacional más eficiente tenderá a responder al ambiente total de la organización.

No es fácil aplicar el mejor modelo motivacional; pero la oportunidad existe. Debe producirse una mejor calidad de vida en la que exista armonía entre cada persona y entre toda la gente para las organizaciones del futuro.

Un punto importante de mencionar es la actitud que tenemos hacia el trabajo. Gran parte de los mexicanos no estamos preparados mentalmente para acudir al trabajo. En un encuentro empresarial México—Japón se preguntaba a los japoneses cuál era la diferencia entre un trabajador mexicano y un japonés. Después de mucho deliberar contestaron que solamente encontraban una sola diferencia: "la actitud hacia el trabajo". Para algunos

mexicanos trabajar es una dolorosa carga, en cambio para el trabajador japonés es un privilegio. Los orígenes de esta deformación hacia el trabajo es que tradicionalmente lo hemos considerado algo doloroso y pesado, cuando es un privilegio tener todos los días la oportunidad de hacer cosas útiles para sí mismo y para los demás.

Todos los seres humanos deseamos tener éxito en la vida, desarrollar toda la potencialidad que está en nosotros. De hecho los seres humanos en alguna forma deseamos ser mejores porque tenemos potencialidades que estamos seguros aún no las hemos desarrollado en su máxima expresión y están ahí dormidas esperando un estímulo para despertar y mostrar su grandeza.

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

Con estas consideraciones, podemos hacer la propuesta de acciones para aplicar los modelos motivacionales en el ambiente laboral:

- Mejorar los factores de contexto del trabajo (salario, seguridad, etc.) para evitar la insatisfacción y permitir así que los empleados aspiren a satisfacer sus necesidades de orden superior.
- Remodelar las tareas, para que el trabajo en si mismo sea interesante y significativo.
- Establecer una relación directa y proporcional entre consecuencias y ejecución, en dos niveles:
 - a) Reforzamiento positivo (salario, promoción, etc.)
 - b) Aplicación de programas para administrar tales reforzamientos.

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

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Aldag, R. & Brief, A. (1993) *Diseño de Tareas y Motivación del personal*. México, D.F. : Trillas.
- Argyris, C. (1980). *Personalidad y Organización*. México, D.F.: Trillas.
- Arias, G. (1986) *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Trillas.
- Bartunek, N. (1981). "*Why did you that attribution theory in organizations*". Business Horizons, September-october, 66-67.
- Blum, M. & Naylor, J. (1985). *Psicología Industrial*. México, D.F.: Trillas.
- Castaño, D. (1984). "*Crisis y desarrollo de las organizaciones*". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de psicología, D.F., México.
- Chiavenato, I. (1988) *Administración de Recursos humanos*. México, D.F. : Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1983). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, D.F. : Mc Graw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Dunnette, M. & Kirchner, W. (1986). *Psicología Industrial*. México, D.F.: Trillas.
- Fernández, M. (1987). *Psicología del Trabajo "la adaptación del hombre a su tarea"*. España, Madrid.: Pirámide.
- Fleishman, A.E. & Bass, R.A. (1980) *Estudios de psicología industrial y del personal*. México, D.F.: Trillas.
- Fritz H. (1973). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, John Wiley & Sons. American Psychologist.
- Flores, A. (1990). "*El desarrollo Organizacional: El Papel del Psicólogo en las instituciones*". Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Gilmer, B. (1976). *Tratado de Psicología Industrial*. España, Barcelona.: Martínez Roca.

- González, M.E. (2002). *Trastorno de pánico: tratamientos* (12 párrafos). Revista de Psicología en Línea. (En red). Disponible en: www.p psicoactiva.com
- Green, G. (1966). "Addendum to an empirical test of the two factor theory". Journal Appl. Psychol. 50. (1), 15-19.
- Hamner, C. & Ellen, P. (1976). *Behavior Modification of the botton line*. Organizational Dynamic, Primavera .
- Harrsch, C. (1993) *El psicólogo ¿que hace?*. México, D.F. : Alambra Mexicana.
- Herrera, G. (1986). "Motivación en los Trabajadores, un Factor de Cambio". INFOTEC. (México), 29, 9-11.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation To Work*. New York: Wiley.
- Howell, W. (1979). *Psicología industrial y Organizacional: sus elementos esenciales*. México, D.F. : Manual Moderno.
- Hugh, J. (1981). *Test of the Validity of the multiplicative Hypothesis of Expectancy-valence Theories of Work Motivation*. Academy of Management Journal, March.
- Judson, B. (1961). *The Motivation of Behavior*. New York. : McGraw Hill.
- Komaki, Collins y Penn P. (1982) *The Role of performance Antecedents and Consequences in Work motivation*. Journal of Applied Psychology. 32 (2), 8-12.
- Lapassade, G. (1977). "Las fases A, B, C" en grupos organizacionales e instituciones. Barcelona, España. : Granica.
- Lawler, E. III & Porter, L. (1967). *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, Organizational behavior and human performance*. Vol. 2.
- Lawler, E. III. (1969). *Job design and Employee motivation*. Journal of Personnel Psochology, 22 (1), 21-25.
- Lawrence, R. & Kenneth, W. (1982). *Beyond Expectancy theory: An Integrative Motivational model From Health Care*. Academy of management Review, April.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1979). *Modificación de la Conducta Organizacional*. México, D.F.: Trillas
- Mankeliunas, M. (2001). *Psicología de la Motivación*. México, D.F. : Trillas

- Maslow, A. (1943). *Theory of Human Motivation*. Psychological Review, Jule.
- Mayor, L. & Tortosa, F. (1990). Motivación de la conducta de las personas en las organizaciones. En: L. Mayor y F. Tortosa (Ed), *Ámbitos de Aplicación de la Psicología Motivacional*. (505-517). España, Bilbao.: Desclée de Brouwer.
- Minici, A.(2002) La terapia cognitivo-conductual (14 párrafos). [Revista de psicología en línea](http://www.cognitivoconductual.org/) (En red). Disponible: <http://www.cognitivoconductual.org/>
- McGregor, D. (1960). *El Aspecto Humano en las Empresas*. Adventures in thought and action, Massachussetts institute of technology.
- Morales, P. (1972). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Bogota, Colombia. : Pabo del Rio
- Munduate, L. (1989). *La Motivación en el Trabajo*. Sevilla, España.: Publicaciones Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social.
- Nuttim, J. (1996) *Teoría de la motivación humana*. Buenos Aires, Argentina. :Paidós.
- Peiró, J. (1990). Motivación de la Conducta Laboral. En: L. Mayor y F. Tortosa (Ed), *Ámbitos de Aplicación de la Psicología Motivacional*. (453-503). España, Bilbao.: Desclée de Brouwer.
- Pérez, U.G. (1990) *La motivación en las organizaciones laborales*. México, D.F.: Librería de la medicina.
- Pérez, U. G. (1974). *Estudios de Motivación y Actitudes*. En Prensa.
- Porter, W. & Hackman, R (1975) *Behavior in Organizations*. New York. : Mcgraw Hill Book company.
- Reyes, A. (1989). *Administración del Personal*. México, D.F.: Limusa.
- Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. & López, F. (1980). *Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología, un modelo integral*. México, D.F.: Trillas.
- Rodríguez, A. (1979). *Psicología Social*. México, D.F.: trillas.
- Rodríguez, E. (1978) *Psicología de la Organización*. México, D.F.: Trillas.
- Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, España. : Pirámide.

- Rosen, R. Y. Rosen, H. (1955). *Suggested Modification in Job Satisfaction Surveys*. Personal Psychologist.
- Schwab, D. (1970). *Theories of performance and satisfaction: A review industrial relations*.
- Schein, E. (1972) *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España. : Prentice-Hall,
- Siegel, L. & Lane, I. (1981) *Psicología de las Organizaciones Industriales*. México, D.F. : Continental.
- Smith, F., Scott, K. Y Hulin, CH. (1977) *Trens in Job Related Attitudes of Managerial an Professional Employees*. Journal Academy of Management , 13 (3), 12-19.
- Statt, D. (1980). *La Psicología*. México, D.F. : Harla
- Steers, R. & Monday, R. (1981) *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*. Research in Organizational Behavior, vol. 3 Greenwich.
- Strong, K. (1943). *Vocational Interest of Men and Women*. Stanford, Calif.
- Taylor, F. (1982) *The Principles of Scientific & brothers, 1911*. Management in New York: Harper Academy of Managementereview. Janaury.
- Terence, R. (1982). *Attributions and Actions: A Note of Caution*. Journal of Management, 21 (4), 20-28.
- Terry, George, R. (1980). *El Manejo Administrativo de la Información*. México, D.F. Continental.
- Vroom, V. & Deci, E. (1988) *Motivación y Alta Dirección*. México, D.F.: Trillas.
- Wanous & Lawler. (1972) *Measurement and Meaning of Job Satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 34 (8), 31-40.
- Werther, W. & Davis, K. (1987) *Administracion de personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Williams, J & Calás, M. (1984) *Conducta Organizacional*. México, D.F. Grupo Editorial Interamericano.
- Zúñiga, E. (1991). " *La Psicología y su Contribución en la Planeación Estratégica de Desarrollo de los Recursos Humanos Orientada a la Calidad Total y la Productividad en la Organización*." Reporte de Trabajo Profesional no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.