

Lej 131



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

**LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS
EN EL AMBITO LABORAL.**

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

Mary Angela Reigle Pedret



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Página.
Introducción	I
Capítulo I Las Fuentes Internas de la Motivación	1
Maslow	3
Murray	10
Alderfer	15
La Necesidad de Logro	26
La Necesidad de Afiliación	45
La Necesidad de Poder	59
Capítulo II Breve Resumen del Desarrollo del Estudio de la Motivación, y la Consecuente Ingerencia de Conceptos Motivacionales en la Adminis- tración	69
Teoría del Impulso	74
Teorías Sociales	87
Motivación Laboral-Investigaciones en México	99
Las Teorías Motivacionales en la Administración	127
McClelland	136
Herzberg	143
Argyris	146
Likert	160
Administración de Sueldos	166
Incentivos	181
Prestaciones	198
Incentivos y Prestaciones-Ejemplos	201
Capítulo III Resumen y Conclusiones	210
Bibliografía	226



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INTRODUCCION

La presente tesis representa los resultados obtenidos de una investigación teórica, cuya principal objetivo fue reunir los elementos suficientes para comprender y describir una de las facetas de la conducta humana; es decir, la motivación.

Considero que uno de los atractivos del estudio de la "motivación" es que permite la introducción de variables "internas" en la explicación del comportamiento. Con internas, quiero decir, propias del individuo.

Con el propósito de conocer a fondo dicho tema, y por la misma complejidad y magnitud del proceso motivacional, se encuentra una inmensidad de información a considerar que dificulta su estudio, así como el delimitar la magnitud de los temas implicados en el desarrollo de un trabajo específico como es el caso presente, de una tesis profesional. Sin embargo, se ha tratado de señalar a través de la misma, datos, opiniones, posturas y teorías que a mi juicio permiten cubrir el objetivo anteriormente señalado y cumplir así mismo con los requisitos de un proyecto de esta índole. No por ello se deja de reconocer que constituye un trabajo factible de "perfeccionar". Cualquier empresa o actividad humana puede "mejorar".

Ahora bien, por qué el tema de motivación? Se escogió este tema fundamentalmente por dos razones: por considerar que es uno de los temas más interesantes que se imparte en la carrera de Psicología. Asimismo, existe aún la inquietud de trazar un camino alternativo para el ejercicio de la Psicología del Trabajo. Pienso que los psicólogos del trabajo poseemos los elementos necesarios para contribuir a la creación de condiciones que fomenten la motivación y la satisfacción laborales. Una forma de lograr aquello es a través del diseño e implementación de sistemas de recompensas, fundamentados en el conocimiento previo de los procesos de motivación y satisfacción, así como de los factores que influyen en ambas.

Una de las principales razones para desarrollar esta tesis fue mi interés en tratar de encontrar, a través del análisis teórico, un sistema de incentivos para el empleado o trabajador, que además de permitirle vivir decorosamente, le ofreciera gran satisfacción. Es decir, un sistema basado en la "preocupación"; por así llamarlo, por mejorar constantemente los elementos laborales de modo que el empleado disfrute su trabajo, que disminuya su apatía y desinterés; causados frecuentemente por labores ruti-



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

narios y faltas de novedad, que sienta que su trabajo es una fuente de satisfacción y - no de constantes frustraciones y limitaciones, o una carga muy pesada con la cual se debe cumplir si se desea comer. Asimismo, que le permita ser creativo, y sentir que su trabajo es importante.

A través de lecturas y comentarios informales, se percibe que desafortunadamente muchas personas se sienten insatisfechas con su trabajo. Por qué? Existen varias razones, entre las cuales encontramos: falta de reconocimiento, recompensas inadecuadas, competencia, injusticia, ambiente hostil, etc. Creo que este hecho es triste y que uno como psicólogo debe tratar de contribuir a que el trabajo sea más satisfactorio de ser posible, que cambie esta situación. El presente trabajo intenta responder a esta inquietud.

Lo anterior implica toda una filosofía enfocada al cambio, cambio que busca una mayor armonía entre el individuo y su trabajo. Ejemplo de ello es el intentar amoldar el último al primero, y no vice-versa como usualmente sucede; encajándolo, limitándolo. Parte de esta filosofía lo constituye las recompensas, mismas que deberán ser más acordes a las necesidades y deseos individuales si se desea contribuir a la satisfacción del trabajador o empleado.

A continuación se describe brevemente el contenido de los capítulos.

El primero está constituido por dos secciones principales. La primera revisa las posturas de Maslow, Murray y Alderfer respecto a la naturaleza y clasificación de las necesidades. La segunda describe algunos experimentos en torno a necesidades particulares: logro, afiliación y poder; mencionando investigadores como McClelland, Atkinson y Schachter, entre otros.

En términos generales, se propone describir una de las variables más importantes para la comprensión del proceso motivacional.

El segundo describe diferentes posturas y teorías dentro del campo de la psicología, formuladas alrededor de la "motivación"; incluyendo a Hill, Spence, Tolman, Festinger, y otros.

En otra sección del mismo capítulo, se tratan algunas investigaciones -

que versan sobre la motivación en el ámbito laboral; ejemplos son los trabajos realizados por la Dra. Cristina Enciso y el Dr. Fernando Arias Galicia.

Asimismo, se describen los trabajos y posturas de autores como McClelland, Argyris y Herzberg, mismos que han influido no solamente en Psicología, sino en otros campos como el de la Administración.

Las últimas secciones tratan los temas de sueldos, incentivos y prestaciones.

El objetivo fue tratar de reunir los diferentes elementos que permitan tener una visión más general de la motivación, su importancia en el ámbito laboral, así como algunos procedimientos dirigidos a los incentivos.

En el último capítulo se señalan las ventajas y desventajas de diversos sistemas de incentivos. Asimismo se hacen algunas sugerencias al respecto con la esperanza de que puedan servir de base para acciones encaminadas a mejorar los elementos del "trabajo" de modo que el individuo se sienta más motivado a desempeñarlo y encuentre en ello mayor satisfacción.

CAPITULO I

LAS FUENTES INTERNAS DE LA MOTIVACION

En busca de concordancia entre el título de este capítulo y su contenido, las páginas subsecuentes se basan en el objetivo principal de describir ciertos factores internos (del individuo) que dan origen al fenómeno denominado motivación. Específicamente se hace referencia a las necesidades. Esto es, se elaboró este capítulo - alrededor de la hipótesis de que las necesidades constituyen las fuentes primarias de la motivación humana.

La primera parte del capítulo está dedicada a autores que han dirigido - sus esfuerzos a describir y clasificar las necesidades en general; en la segunda parte se hace referencia a aquellos que han puesto mayor énfasis en una necesidad en particular.

Antes de entrar en materia, conviene establecer un significado del término necesidad. Es un concepto que denota la carencia de algo; cuando el organismo tiene carencias, se puede afirmar que tiene necesidades. Ahora bien, esta definición - habla de la esencia del término, pero ¿qué más se puede decir al respecto del mismo? - Se puede responder parcialmente a esta pregunta al sostener que las necesidades mueven al ser humano hacia la acción. De ellas surgen los impulsos y motivos que exigen un - cambio de condiciones. De ahí que, sin necesidades, no habría motivación, no habría - fuerzas internas que impulsaran la acción. Con esto no se quiere dejar implícito que no habría conducta. La motivación es solamente un determinante de ella.

Las necesidades se pueden clasificar de manera muy general, lo que constituye un punto delicado al no existir un consenso unánime con respecto al origen de las necesidades ni a su clasificación. Sin embargo, se pueden catalogar como fisiológicas y no fisiológicas, aunque al utilizar estos términos podría acarrear discusiones que - van más allá de los propósitos del presente capítulo. Partiendo de su relevancia para la supervivencia del organismo, se pueden utilizar, entonces, los términos esencial y no esencial; las necesidades esenciales resultan las más elementales para la supervivencia del organismo.

Entre las necesidades esenciales se mencionan el hambre, la sed y el - sexo. Sin embargo, en este caso, se utilizan dichos términos para designar las necesidades subyacentes a ellas; los términos hambre, sexo y sed, no constituyen en sí - -



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

necesidades, sino que, más bien, son las manifestaciones de las mismas, como Cannon, - (1941, p.40) las designa, "motivos de acción o tendencias". Por ello sería más correcto designar el hambre, la sed y el sexo (dentro de este contexto) como impulsos o motivos, más que como necesidades.

Entonces, ¿cuáles son las necesidades esenciales? A esta pregunta se responde que la más vital es el abastecimiento del oxígeno, seguida por las necesidades - suplementarias de alimento y agua.

Otro punto aclaratorio: el sexo no es un impulso o motivo esencial para la supervivencia del individuo, sino más bien para la supervivencia de la especie. A este respecto, Cofer (1979, p.74) señala lo siguiente, refiriéndose al hambre y la - sed: "la privación produce déficit en los tejidos corporales, y tanto el comer como - el beber tienen la finalidad de reducir dicho déficit. En el sexo, por el contrario, no se da déficit alguno (y no parece haber razón alguna para postular un exceso de - sustancias que tendría que ser reducido por la actividad sexual), y el comportamiento sexual más bien consume energía que la restaura, como sucede en el comer. Asimismo, - la comida y la bebida son necesarias para la supervivencia del individuo, mientras que el comportamiento sexual no lo es. Es, por supuesto, necesario para la supervivencia de la especie..."

Además de las necesidades subyacentes al hambre, la sed y el sexo, existen otras que han sido identificadas como "fisiológicas", como es el caso de la regulación de la temperatura corporal. De ello, se hablará más en la sección dedicada a - Henry A. Murray.

Un concepto que ha sido utilizado con frecuencia para describir el mecanismo de las necesidades esenciales, o si se prefiere "fisiológicas", es el de homeostasis. Sin embargo, hay que ser precavidos al relacionar las necesidades fisiológicas con el mecanismo o proceso homeostático, ya que, como Maslow (1970, p.36) señala, - "no podemos identificar todas las necesidades fisiológicas como homeostáticas". - Cannon (1941), en su libro "La Sabiduría del Cuerpo" utiliza el término de homeostasis para referirse a un estado de equilibrio, que es mantenido y restablecido por una - serie de procesos internos interrelacionados. Bajo este punto de vista, la conducta - llega a constituir un medio para alcanzar el equilibrio de sustancias o estados necesarios para la supervivencia y el buen funcionamiento del cuerpo.

Las siguientes secciones de este capítulo están dedicadas a describir las nociones básicas sostenidas por Abraham H. Maslow, Henry A. Murray y Clayton Alderfer, con respecto a la naturaleza de las necesidades y su clasificación.

Abraham H. Maslow

Antes de comenzar con la esquematización de la jerarquía de necesidades - propuesta por Maslow, sería conveniente señalar algunos puntos que ayudarán a esclarecer su punto de vista.

Maslow (1970, p.24), considera al hombre como un ser lleno de necesidades que "rara vez alcanza un estado de completa satisfacción". Esto se debe al hecho de que al satisfacerse una necesidad, surge otra en su lugar, misma que al ser satisfecha es reemplazada por otra, y así sucesivamente. Bajo este punto de vista, el ser humano jamás podrá alcanzar una satisfacción plena, ya que siempre existirá una necesidad a cubrir. Esto no quiere decir que el hombre está destinado a una vida exenta de satisfacciones, ya que sí las experimentará, pero en un sentido relativo o mejor dicho, por periodos relativamente cortos.

Maslow (1970, p.25), sostiene, además, que es importante considerar que "las necesidades parecen acomodarse" en una especie de "jerarquía de prepotencia". Por jerarquía de prepotencia se pueden entender dos cosas. Primero: que existe un orden en el cual las necesidades tienden a aparecer o mejor dicho, un orden según el cual diferentes tipos de necesidades llegan a ocupar un lugar predominante en la determinación y orientación de la conducta. Segundo: la jerarquía representa la importancia o urgencia relativa a ser satisfechas en relación con las demás. Por ejemplo, las fisiológicas son las primeras o más urgentes que hay que satisfacer en cierta medida, antes de que predominen otras.

Maslow (1970), está en desacuerdo con realizar listas de necesidades o impulsos, porque en ellas se deja implícita la idea de que todos los impulsos tienen la misma probabilidad de ocurrencia y la misma importancia. Para él no es cierto, y en cambio sostiene que "la probabilidad de que cualquier impulso emerja en la conciencia depende del estado de satisfacción de necesidades prepotentes." (p.28).

Asimismo, opina que una lista puede contener desde una hasta un millón de

necesidades, dependiendo del grado de especificidad con el cual se trabaje. Por ésto, sostiene que si se desean conocer las necesidades fundamentales, es más conveniente - hablar en términos de categorías o grupos fundamentales, más que realizar una lista - infinita de ellas.

A continuación se habla de dichas categorías fundamentales de necesidades, consideradas por Maslow como básicas.

Necesidades Fisiológicas.

Las necesidades fisiológicas ocupan el primer lugar o el primer rango dentro de la jerarquía.

Las necesidades fisiológicas son las más prepotentes cuando el individuo se encuentra en situaciones extremas, en donde le falte de todo. Bajo estas circunstancias, las fisiológicas constituyen la motivación más fuerte.

Por lo que respecta a las demás, éstas permanecerán en un plano secundario, en un estado de latencia, hasta que sean cubiertas las fisiológicas. Asimismo, - todas las capacidades que no sean de utilidad para la satisfacción de estas necesidades, tampoco serán expresadas.

Maslow (1970), indica que "es muy cierto que el hombre vive solamente de pan cuando no hay pan" (p.37). Sin embargo, esta situación cambia radicalmente, cuando el individuo tiene a su disposición suficiente comida y su hambre ha sido saciada. Este estado de satisfacción del hambre y de otras necesidades fisiológicas, dan lugar al surgimiento de otras nuevas, pertenecientes a un nivel superior. Una vez que éstas sean satisfechas, surgirán otras más elevadas en la jerarquía y así sucesivamente surgen otras nuevas necesidades. Se puede decir que ésta es la noción básica subyacente a la propuesta de Maslow, acerca de que las necesidades se acomodan en una jerarquía - de prepotencia relativa.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, "cesan de existir como determinantes activas u organizadores de conducta. Existen solamente de modo potencial en el sentido de que pueden emerger nuevamente para dominar al organismo si son frustradas." (p.38)

Necesidades de Seguridad.

El individuo cuyas necesidades fisiológicas se encuentren satisfechas, tendrá como fuente motivacional un nuevo conjunto de ellas, denominadas de seguridad, en donde se mencionan, además, las de estabilidad y protección. Asimismo, se encuentran las de sentirse libre de ansiedad y del caos.

Maslow opina que lo sostenido con respecto a las fisiológicas, es aplicable a las necesidades de seguridad, aunque en menor grado. Sostiene también que para comprender las necesidades de seguridad es más sencillo observarlas en los niños que en los adultos, ya que en los últimos las reacciones ante situaciones amenazantes se encuentran mucho más inhibidas. Maslow (1970, p.40), define una situación amenazante como aquella en que "las cosas previamente estables se han vuelto, repentinamente, inestables".

Además, señala que se puede observar en los niños una reacción de peligro o terror, cuando son encarados a estímulos no conocidos que no saben enfrentar.

De estos puntos se deduce que las necesidades de seguridad se manifiestan como preferencias de vivir en circunstancias estables en donde haya cierto control de parte del individuo sobre su medio, y que no se encuentre expuesto a situaciones inestables, como sería el caos social.

Maslow señala que en una sociedad tranquila y ordenada, es sumamente difícil que se lleguen a manifestar las necesidades de seguridad, ya que por las mismas características de la sociedad, la mayoría de los individuos se sienten protegidos

contra las amenazas que constituyen los cambios extremos del clima, los animales salvajes, el caos social, el homicidio, y demás.

Sin embargo, las necesidades de seguridad se manifestarán claramente cuando las circunstancias existentes en una sociedad se puedan caracterizar como caóticas, sin orden, en donde predomine la incertidumbre. Se menciona la revolución como una instancia en la cual es factible que las necesidades de seguridad constituyan un motivador dominante en el individuo.

De cualquier modo, existen ciertas acciones a partir de las cuales se puede inferir la existencia de necesidades de seguridad, sin que el individuo se encuentre en situaciones similares a las descritas anteriormente. Ejemplo de ello son la preferencia por un trabajo que ofrezca más seguridad o estabilidad, o los deseos por tener cuentas de ahorro y seguros de diversa índole.

Necesidades de Pertenencia y Amor.

Si han sido suficientemente satisfechos los dos grupos de necesidades ya descritas, entonces las dominantes (de la motivación) serán las de amor, afecto y protección.

En este caso, el individuo tendrá fuertes deseos de establecer relaciones afectuosas con los demás. Asimismo, estará sumamente interesado en obtener un lugar en su grupo o familia, para lo cual invertirá gran esfuerzo en lograr. Es decir, el individuo, ya sea en su familia, en su trabajo, o en ambos, buscará relaciones o situaciones que fomenten un sentimiento de pertenencia y de membresía, pudiendo agregar como concepto complementario, un sentimiento de ubicación en un sentido amplio. Esto

es, que el individuo se perciba como parte constitutiva de una entidad social.

También bajo estas circunstancias, la persona será más sensible a los rechazos que reciba por parte de otros, así como a la soledad.

Necesidades de Estimación o Aprecio.

De acuerdo con Maslow (1970), si se excluyen los casos patológicos, se puede afirmar, entonces, que todas las personas desean o poseen la necesidad de tener una auto-evaluación elevada y firmemente sustentada. En otras palabras, las personas desean un auto-respeto o auto-estimación elevada. Asimismo, el individuo tiene la necesidad de ser estimado o apreciado por los demás.

Maslow sugiere dividir este grupo de necesidades en dos sub-conjuntos. En el primer conjunto, los deseos de fuerza, de logro, de sentirse adecuado y competente, de maestría, de confianza ante el mundo y de independencia y libertad. El segundo se encuentra formado, entre otros, por los deseos o necesidades de reputación o prestigio (definiéndolo como el respeto o estimación de otras personas), estatus, reconocimiento, importancia, apreciación.

Necesidad de Auto-realización.

El concepto de auto-realización se refiere básicamente al deseo del hombre de convertirse en lo que es potencialmente. Esta tendencia se podría replantear como el deseo de convertirse más y más en lo que uno es idiosincrásicamente, de ser todo aquello que uno es capaz de ser. (op. cit. p.46).

Se sostiene que la forma en que sean expresadas estas necesidades, variará de manera marcada entre un individuo y otro. Esto es, las actividades que constituyen la expresión de la necesidad de auto-realización para una persona, no serán necesariamente las mismas para otra.

En términos generales, la condición para que emerjan las necesidades de auto-realización es una previa satisfacción de las demás.

Ademas de las necesidades básicas ya descritas, Maslow menciona otras como son las cognitivas y las estéticas. Ejemplifica las cognitivas con el deseo de conocer, la curiosidad y el deseo de comprensión. Por lo que respecta a las estéticas, afirma que en ciertas personas parece existir una necesidad de evitar lo feo y lo grotesco, buscando circunstancias, lugares y objetos considerados estéticamente agradables.

A continuación se mencionan ciertos aspectos que complementarán lo previamente expuesto.

Maslow (1970) admite que la jerarquía de necesidades básicas no es tan rígida como pudiera parecer, ya que él mismo encontró ciertas excepciones por lo que respecta a la secuencia de necesidades. Esto es, la emergencia de las necesidades básicas no siempre seguirá el orden establecido. Por ejemplo, se puede dar el caso en que se satisficieren primero las necesidades de estimación antes que las de pertenencia. Estos casos constituyen excepciones más que una generalidad.

Con respecto a la emergencia (o surgimiento) de las necesidades, es conveniente señalar dos puntos:

1) Que no necesariamente tiene que satisfacerse en su totalidad para que otra emerja. Simplemente debe existir cierto grado de satisfacción. Maslow (1970) - opina que la mayoría de las personas se encuentran parcialmente satisfechas en sus necesidades básicas, y parcialmente insatisfechas al mismo tiempo. Sostiene además, que sería más acertado describir la jeraquí de necesidades en términos de porcentajes que decrementsen conforme se avanza en ellas, utilizando valores arbitrarios; un individuo promedio "está satisfecho, en un 85% de las necesidades fisiológicas, un 70% en las de seguridad, un 50% en las de amor, un 40% en las de auto-estimación y en un 10% en auto-realización". (p.54).

2) Al satisfacer una necesidad, la emergencia o surgimiento de otra no - es brusca, más bien, aparece de manera gradual. Esto es, en la medida en que sea satisfecha una prepotente, otra aparecerá lentamente.

Por lo que respecta al carácter consciente de las necesidades, Maslow - (1970) señala que éstas son más frecuentemente inconscientes que conscientes.

Por último, se hablará de la opinión sostenida por este autor con respecto a la interrelación motivación-conducta.

No deben considerarse estas necesidades como "determinantes exclusivos o únicos de ciertos tipos de conducta... cualquier conducta puede ser un canal por medio del cual fluyan varios impulsos. Para decirlo de otra manera, la mayoría de la conducta es sobradeterminada o multimotivada". (1970, p.55). Por lo que, una conducta puede ser determinada por diversas necesidades básicas que actúan simultáneamente. Tomando por ejemplo al comer, que además de llenar el estómago, puede ser medio satisfactor de otras necesidades, tal como el estatus.

Maslow (1970) señala que "no toda la conducta es determinada por las necesidades básicas". Es más, "no toda la conducta es motivada" en el sentido de buscar - satisfactores. Existen muchos otros determinantes conductuales además de los motivos, como son los estímulos externos al individuo. (p.55).

Otro punto importante es el referido al papel que juega la satisfacción - en la motivación. Una necesidad satisfecha deja de serlo. La conducta del individuo es dirigida y organizada solamente por necesidades insatisfechas. De esta manera, las

necesidades satisfechas dejan de tener un papel activo en la conducta, es decir, ya no constituyen motivadores.

Henry A. Murray.

Murray, en su libro "Explorations in Personality" (1938), ofrece varias definiciones complementarias del término necesidad, algunas se mencionan a continuación. No obstante, antes conviene describir ciertos conceptos, con la finalidad de aclarar las definiciones dadas.

Para comenzar, Murray (1938) sugiere partir de algunos aspectos conductuales objetivos. El primer paso consiste en tomar "un evento conductual" en el cual se puedan distinguir, con cierta precisión, un comienzo y una terminación. Asimismo, representa el evento conductual mediante tres variables; las condiciones existentes al iniciarse la actividad, al finalizar ésta, y los patrones de acción, motores o verbales. El efecto producido por la acción del organismo estará representado por la diferencia existente entre las condiciones previas a la acción y las posteriores a ésta. (p.55).

Para fines de esclarecimiento, Murray muestra la división del evento conductual en sus tres partes, mediante el siguiente ejemplo:

Comida colocada ante un niño con el estómago vacío	→	Comer con un tenedor y cuchillo	→	La comida en el estómago
--	---	------------------------------------	---	-----------------------------

Las columnas representan las condiciones iniciales, la acción, y las condiciones finales, respectivamente.

A partir de lo anterior, se entiende la primera definición de necesidad propuesta por Murray (1938): "Una necesidad es un proceso hipotético, la ocurrencia del cual es imaginada a fin de explicar ciertos hechos objetivos y subjetivos". (p.54) Es decir, al término necesidad constituye un concepto hipotético, el cual servirá para explicar la conducta.

Otro concepto mencionado es el de tendencia, el cual se utiliza cuando se

refiere a aquellas acciones del organismo que no conducen a una "situación terminal" o "efecto total". Es decir, se refiere a aquellas que conllevan una serie de sub-efectos. "Tal sucesión de efectos menores, secundarios (sub-efectos) pueden llamarse una tendencia. Por lo tanto, una tendencia describe la dirección de movimientos", en oposición a las condiciones iniciales que incitaron dichas acciones, las cuales, si no son interrumpidas, deberían dar lugar a una especie de condición final o terminal. El utilizar este término permite hablar de "acciones que, aunque incompletas, manifiestan una tendencia a lograr algún fin." (op. cit., p.58).

Ahora bien, si se desea explicar la razón de los efectos conductuales observados, partiendo de un proceso interno del organismo se puede utilizar, como Murray sugiere, el concepto de fuerza. Pero, dicha fuerza debe tener ciertos atributos, como son los siguientes:

- a) Que se produzca bajo ciertas condiciones incitadoras de conducta.
- b) Que tienda a inducir actividad, la cual en un principio puede ser azarosa pero que, posteriormente, se vuelve eficazmente organizada.
- c) Que tienda a persistir hasta alcanzar una situación final, la cual es diferente a la condición precedente a la actividad.

El término para agrupar dichos atributos es precisamente el de necesidad o impulso. Cada necesidad posee dos características fundamentales: La primera consiste en su aspecto "cualitativo", al cual se refiere a la dirección de la conducta hacia un fin o meta, o más específicamente, el efecto producido. La segunda consiste en su aspecto "cuantitativo" o energético, el cual se refiere a la intensidad que posee la necesidad o impulso.

Un acto, se define una necesidad como "la fuerza dentro del organismo que determina cierta tendencia o efecto principal". (op. cit., p.61).

Para Murray (1938), el proceso de la necesidad debe localizarse en el cerebro, puesto que es la única área a donde y de donde se encauzan todos los nervios.

Murray aclara que no hay que confundir una fuente de impulso, como pudiera

ser una hormona u otra sustancia química, con el impulso mismo, ya que son dos cosas diferentes. Añade que los términos necesidad o impulso "no representan algún suceso fisiológico (tensión visceral o secreción endócrina) que puedan dar lugar o evocar los procesos directivos en el cerebro. Aquellos pueden denominarse fuentes o incitadores de necesidades, pero no son en sí procesos de necesidades". (p.73)

Para finalizar esta sección, se hablará de la clasificación de necesidades propuestas por Murray (1938). Sostiene que se pueden dividir en dos grandes categorías: Las primarias (viscerogénicas) y las secundarias (psicogénicas). "Las primeras son producidas y detenidas por eventos corporales periódicos característicos, mientras que las últimas no tienen orígenes corporales subjetivamente localizables; de ahí el término psicogénico. Son causadas por tensiones predominantes, con o sin emoción, que son estrechamente dependientes de condiciones externas o de imágenes que las representan". Hablando en términos generales, "las necesidades viscerogénicas tienen que ver con satisfacciones físicas y las psicogénicas, con satisfacciones mentales o emocionales". (p.77).

Para fines de brevedad, se mencionarán únicamente algunas de las necesidades pertenecientes a cada categoría propuesta por Murray. Asimismo, la palabra necesidad será abreviada, utilizándose para dichos propósitos la letra "n".

Las necesidades pertenecientes a la categoría viscerogénica son:

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 1. n Aire | 4. n Sexo |
| 2. n Agua | 5. n Evitación del frío |
| 3. n Comida | 6. n Evitación del calor |

Estas dos últimas representan conjuntamente, la necesidad de mantener constante la temperatura corporal.

Las demás pertenecen a la categoría psicogénica, las cuales son dependientes y al mismo tiempo derivan de las primarias. "Representan deseos y sistemas de reacción comunes. No se cree que sean impulsos biológicos fundamentales, aunque algunos pueden ser innatos". Estas necesidades pueden ser divididas en subcategorías. (op cit, p.80).

En la primera se encuentran aquellas en que subyacen acciones asociadas -

con objetos inanimados. Dentro de este grupo encontramos las siguientes necesidades - seguidas de sus descripciones respectivas:

1. n Adquisición. Ganar o adquirir posesiones y propiedades. Tomar, - arrebatarse o robar objetos. Trabajar por remuneración o bienes.
2. n Conservación. Coleccionar, reparar, limpiar y preservar objetos. - Protegerse contra daños.
3. n Orden. Arreglar, organizar, guardar objetos. Ser pulcro y limpio. Ser escrupulosamente preciso.

Según Murray, estas mismas tendencias también se manifiestan, hasta cierto punto, con respecto a las personas. Como ejemplos menciona:

- a) Hacer amistades.
- b) Conservar la lealtad de los amigos.
- c) La posesividad.
- d) Organización de grupos.

Murray clasifica a aquellas acciones que usualmente se denominan ambición, deseo, poder, éxito o logro y prestigio, de la siguiente manera:

1. n Superioridad. Constituida por dos necesidades: a) la n Logro, la cual se describe como el deseo de ejercer poder sobre personas, ideas y objetos, y b) la n Reconocimiento, la cual se describe como esfuerzos para conseguir estima y status social elevado.

a) n Logro. Superar obstáculos, ejercer poder, esforzarse por realizar algo difícil lo mejor y más rápido posible.

b) n Reconocimiento. Provocar elogio y alabanza. Demandar respeto. - Preservir y exhibir los logros propios. Buscar distinción y prestigio social.

La siguiente necesidad complementa las dos anteriores, se relaciona con la defensa del status y el evitar la humillación:

n Inviolabilidad. Incluye deseos e intentos de prevenir depreciación - (reducción) del auto-respeto, el ser inmune a la crítica, el mantener distancia psicológica. Esta necesidad se basa en el orgullo y la sensibilidad personal.

Las que siguen se relacionan con el poder humano, ya sea ejercido, resistido o cedido. Es cuestión de si el individuo, en gran medida, inicia su propia conducta independientemente, evitando la influencia ajena; si copia u obedece, o si manda, guía y actúa como ejemplar para los demás. Estas son:

1. n Dominar. Influir o controlar a los demás. Persuadir, prohibir, - dictar, Guiar y dirigir. Organizar la conducta de un grupo.

2. n Semejanza. Sentir empatía por los demás. Imitar. Identificarse - con otros.

3. n Autonomía. Resistir influencia o coerción. Desafiar la autoridad o buscar Libertad. Esforzarse por obtener independencia.

El siguiente conjunto de necesidades se relaciona con el afecto entre las personas; el buscarlo, intercambiarlo, darlo o retenerlo. Estas son:

1. n Afiliación. Formar amistades y asociaciones. Unirse y vivir con - los demás. Cooperar y conversar sociablemente con los demás. Amar y unirse a grupos.

2. n Rechazo. Desprezicar, ignorar o excluir a otros. Mantenerse distan - te e indiferente. Discriminar.

3. n Nutrimiento. Nutrir, ayudar o proteger a otro indefenso. Expresar - compasión.

Por último, existen dos que aparecen frecuentemente en la vida social, re - lacionándose con la necesidad de preguntar y la de explicar o relatar:

1. n Conocimiento (comprensión). Explorar. Hacer preguntas. Satisfa - cer la curiosidad. Leer y ampliar sus conocimientos.

2. n Exposición. Señalar y demostrar. Relatar hechos. Dar información, explicar, interpretar.

Como punto final se hablará de la periodicidad de las necesidades. Para Murray (1938), se caracterizan varias necesidades viscerogénicas por sus "ritmos regulares de actividad y descanso" los cuales "parecen ser determinados por una sucesión ordenada de eventos fisiológicos..." Hasta cierto punto es factible modificar dichos ritmos ya sea por deseos del mismo individuo o por las condiciones externas que exigen cierta modificación. (p.85) Un ejemplo de esto, sería el modificar el ciclo vigilia-sueño por razones de trabajo.

Por lo que respecta a las necesidades psicogénicas, también existe cierta periodicidad "particularmente en las alternaciones de necesidades contrastantes: sociabilidad-soledad, hablar-escuchar, guiar-seguir, ayudar-ser ayudado, dar-recibir, trabajar-jugar. A pesar de que en la mayoría de los casos la frecuencia de tales actividades puede cambiarse fácilmente, bajo condiciones estables una necesidad adquirirá un hábito rítmico que determinará su objetivación" independientemente de las condiciones prevalentes en ese momento. "El organismo buscará periódicamente un objeto apropiado". (idm).

Para fines prácticos, Murray (1938, p.86) sugiere dividir el ciclo de una necesidad en las siguientes etapas:

1. Un período refractario, durante el cual ningún incentivo lo activará.
2. Un período inducible o propenso, durante el cual la necesidad está inactiva pero es susceptible a la excitación de estímulos apropiados, y
3. Un período activo, durante el cual la necesidad determina la conducta de todo el organismo.

Para cerrar este subcapítulo, se hablará de Alderfer (1972) y su teoría de necesidades denominada Teoría E.R.G. Las siglas representan los conceptos de existencia, relación y crecimiento, respectivamente.

Como se podrá apreciar más adelante, éste comparte puntos de similitud,

así como algunas diferencias, con la teoría de Maslow. Se encuentra fundamentada en - estudios de campo realizados en escenarios organizacionales. Trata principalmente las interrelaciones entre deseos y satisfacciones, basándose en tres categorías de necesi- - dades.

Previo a la descripción de la teoría E.R.G., Alderfer señala:

1. Las necesidades pueden clasificarse, según su origen, en primarias o - secundarias; son las primeras "tendencias innatas" y las segundas tendencias adquiridas o aprendidas.

Basándose en esta distinción, las propuestas en la Teoría E.R.G. son innatas (primarias) aunque su intensidad puede modificarse mediante el aprendizaje.

2. Asimismo, las teorías motivacionales pueden dividirse en dos clases - principales; las de "proceso" y las de "contenido". Las primeras se abocan a definir - "clases principales de variables que son importantes para explicar la conducta motiva- - da". Las otras se interesan más en factores individuales y/o medio ambientales que - "energizan y sostienen la conducta". En función de esto, la teoría E.R.G. es de conte- - nido. (p.7),

Siendo fundamentales las variables deseo y satisfacción, cabe describir su naturaleza. Ambos son "estados subjetivos", sin embargo, en el primero existe mayor - subjetividad que en el segundo. La satisfacción tiene un referente objetivo, ya que es el resultado de la interacción del individuo con su medio. Surge como consecuencia de obtener lo que se desea o necesita. El deseo es aún "más subjetivo", ya que no existe necesariamente un "referente externo", una relación con las condiciones externas preva- - lenciantes. Este término puede utilizarse como sinónimo de "carencia, preferencia, in- - tensidad de necesidad y motivo." (p.7);

La frustración es también un estado interno, sin embargo, surge como conse- - cuencia de condiciones opuestas a las que dan lugar a la satisfacción; no se logra lo - que se desea o necesita.

Asimismo, se diferencian los deseos "episódicos" de los "crónicos" (cons- - tantes). Los primeros se relacionan estrechamente con la situación particular, y se -

modifican con los cambios "relevantes" de ésta. En cambio, los deseos crónicos "reflejan estados más o menos duraderos de una persona". Son considerados "como una consecuencia de los deseos episódicos y del aprendizaje..." (op. cit. p.8).

De acuerdo con lo anterior, los deseos y satisfacciones (o frustraciones), quedan incluidos bajo el concepto de "necesidad".

Enseguida se describirán las categorías de necesidades contenidas en esta teoría y se enunciarán las proposiciones respectivas a las interrelaciones deseo-satisfacción y viceversa. Para efectos de mayor comprensión, cabe indicar que de acuerdo a la teoría E. R. G., todos los individuos poseen estas categorías de necesidades. Sin embargo, su intensidad crónica no es igual para todos, siendo éste factor condicionante de la satisfacción de obtener.

Necesidades de Existencia.

Estas incluyen todas las formas de deseos materiales y fisiológicos. El hambre y la sed representan deficiencias en las necesidades de existencia. El sueldo, las compensaciones y las condiciones de trabajo también quedan incluidos bajo este rubro. Una de las características principales es la relación ganancia-pérdida, cuando los recursos son limitados. En esta situación particular, la obtención del bien material - en cuestión - para una, implica la pérdida de otro.

La satisfacción de estas necesidades está, en términos generales, determinada por la obtención de los bienes materiales deseados, existiendo condiciones que modifican esto. Tal es el caso de la escasez; cuando los bienes materiales disponibles son escasos, el individuo de necesidades constantes elevadas, obtendrá menor satisfacción que aquel con necesidades similares de menor intensidad. Esto se debe al hecho de que el primero requiere más para alcanzar la satisfacción. Bajo estas circunstancias, la intensidad de la necesidad crónica guarda una relación inversa con la satisfacción a obtener. Habiendo abundancia, la intensidad de la necesidad pierde su carácter diferencial, ya que todos la pueden satisfacer.

Necesidades de Relación.

Estas se refieren a las relaciones "con otras personas significativas". El

concepto de personas significativas se refiere tanto a individuos como a grupos, con las cuales "una persona puede tener una relación y por lo tanto, necesidades de relación". (op. cit. p. 10).

La satisfacción depende del grado hasta el cual las personas involucradas pueden compartir mutuamente sus pensamientos y sentimientos. La aceptación, confirmación y comprensión son algunas características de la relación satisfactoria.

En una relación óptima, respecto a la satisfacción, el individuo puede "compartir y ser escuchado en todo lo relevante para él". En una relación sumamente insatisfactoria, puede realizar lo anterior solamente con respecto a "una proporción muy pequeña de asuntos relevantes..." Bajo condiciones normales, a las personas con este tipo de necesidades constantes y muy intensas se les puede dificultar el satisfacerlas porque tienden a "abrumar a otros con sus pensamientos y sentimientos". En circunstancias iguales, aquellos con necesidades similares y de poca intensidad, tampoco lograrán la satisfacción fácilmente "porque no quieren invertir lo suficiente de ellos mismos en la relación..." Por lo tanto, uno de los factores que limitan la satisfacción, es la disposición y/o posibilidad de involucrarse en la relación. (op. cit. p. 19).

Una de las diferencias principales entre las necesidades de existencia y las de relación, es la referente a su satisfacción en condiciones de escasez. En el primer caso puede haber satisfacción al obtener el bien material escaso; sin embargo, la relación ganancia-pérdida entre los individuos se mantiene. En el segundo caso, en cambio, ambas partes se ven afectadas de manera similar; si la relación no está funcionando, ambas (o todas) las partes sufren.

Necesidades de crecimiento.

"Las necesidades de crecimiento impulsan a una persona a realizar efectos creativos o productivos en sí misma y el medio". Su satisfacción se logra cuando el individuo se ve involucrado en situaciones que le permiten "utilizar plenamente sus capacidades" y que incluso puedan requerir un "desarrollo de capacidades adicionales" se obtiene un mayor "sentido de plenitud... satisfaciendo las necesidades de crecimiento". (op. cit. p. 13).

Asimismo, la satisfacción depende de que la persona tome una posición

activa hacia su ambiente. Pero, si las condiciones ambientales no son adecuadas para el desarrollo del individuo, éste no logrará sus objetivos. "Así, el efecto mediador principal del ambiente es que sea desafiante y brinde oportunidades de elección". (op. cit., p. 13).

En esta teoría no se plantea ningún postulado de "prepotencia estricta como ha ofrecido Maslow, Pero existen proposiciones que relacionan la satisfacción de necesidades de niveles inferiores con deseos de niveles superiores". (op. cit., p. 12).

Enseguida se mencionan las propuestas que relacionan la satisfacción con el deseo. En una primera instancia se presentan en su forma original, y posteriormente en su forma final, de acuerdo a las modificaciones señaladas por el autor mismo.

Proposiciones satisfacción-deseo.

1. "Cuanto menos sean satisfechas las necesidades de existencia, mayor será el deseo" por satisfacerlas. La satisfacción y deseo guardan en este caso una relación inversa.
2. "Cuanto menos sean satisfechas las necesidades de relación, mayor será el deseo" de satisfacer las de existencia.
3. "Cuanto más sean satisfechas las necesidades de existencia, mayor será el deseo por satisfacer" las de relación.
4. "Cuanto menos sean satisfechas las necesidades de relación, mayor será el deseo" por satisfacerlas. Nuevamente se observa una relación inversa.
5. "Cuanto menos sean satisfechas las necesidades de crecimiento, mayor será el deseo" por satisfacer las de relación.
6. "Cuanto más sean satisfechas las necesidades de relación, mayor será el deseo" por satisfacer las de crecimiento.
7. "Cuanto más sean satisfechas las necesidades de crecimiento, mayor será el deseo" por continuar su satisfacción.

Alderfer (1972) señala que: "Estas proposiciones indican que cualquier deseo puede tener varios tipos de satisfacción (incluyendo algunos fuera de su categoría particular) que afecte su intensidad. Cualquier satisfacción también afecta a más de un tipo de deseo (incluyendo algunos fuera de su categoría particular)". (p. 13). La relación entre las propuestas se puede apreciar en las siguientes figuras. La primera figura proviene del libro de Alderfer (1972) y la segunda de Steers y Porter, (1979) - quienes analizan esta teoría.

Frustración de
las necesidades
(insatisfacción)

Intensidad de deseos

Satisfacción de
la necesidad.

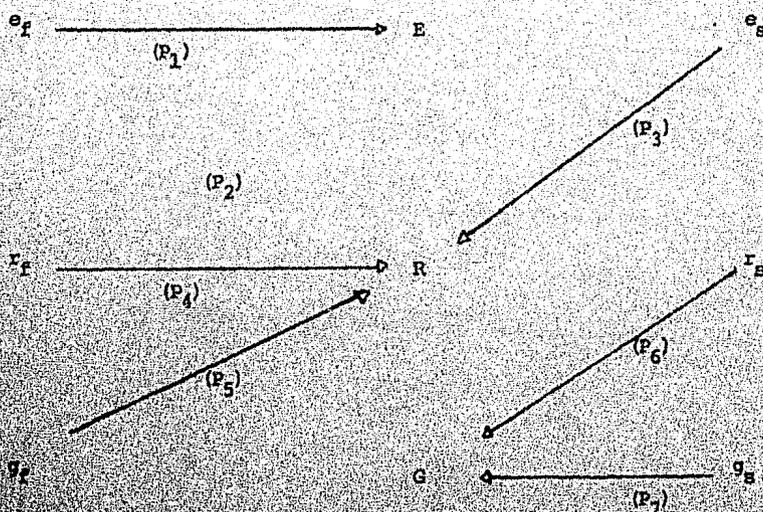


Figura 1. En esta figura se muestra gráficamente el contenido de las proposiciones (denotadas con la letra P) de la teoría E.R.G., que relacionan la satisfacción con el deseo. Las letras E, R, y G (tanto minúsculas como mayúsculas) representan los conceptos de existencia, relación y crecimiento, respectivamente. La "F" simboliza al concepto de frustración, mientras que la "B" al de satisfacción.

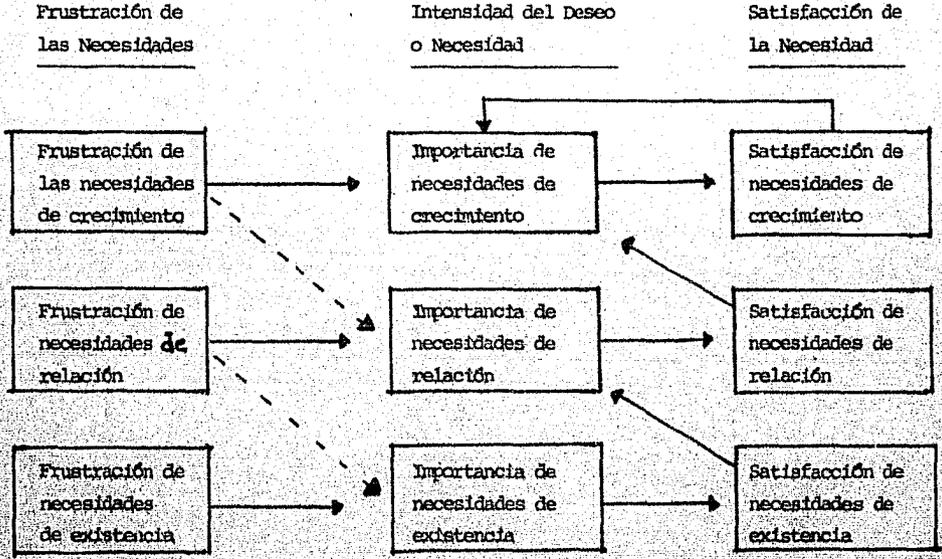


Figura 2. En esta figura se muestran los procesos progresivo de satisfacción y regresivo de frustración de la teoría E.R.G. Las líneas continuas representan el proceso progresivo de satisfacción, mientras que las líneas punteadas el de frustración-regresión. Sobre ambos procesos se tratará en párrafos subsiguientes.

A continuación se enumeran las proposiciones en su forma final. Han sido modificadas las 2, 4, 6 y 7. La 3, queda incluida en la 2. Fué eliminada la 5 por falta de pruebas empíricas que la sustentaran.

2. Al no ser satisfechas en su totalidad las necesidades de relación y de existencia, aumenta el deseo de satisfacer las segundas.
4. Al no ser satisfechas en su totalidad las de relación, aumenta el deseo de satisfacerlas. Cuanto más se satisfacen, más se desean.
6. Al ser satisfechas las necesidades de relación y de crecimiento, cuanto más se satisfagan las primeras, más se desean las segundas.
7. Al no ser satisfechas las de crecimiento, aumenta el deseo de satisfacerlas. Sucede lo mismo en el caso opuesto; cuanto más se satisfacen, más se desean.

Además de estas propuestas, Alderfer menciona una serie de conceptos o mecanismos subyacentes que las apoyan, mismos que se mencionan a continuación.

Cabe aclarar que el contenido de los siguientes párrafos aplica a las proposiciones satisfacción-deseo, en su formulación original. (ver p. 19).

La propuesta 1 implica una forma de intercambio de diversos satisfactores de las necesidades de existencia. El salario y las compensaciones son ejemplos de dicho intercambio.

Alderfer, (1972, p.15), al mencionar a Lawler y Porter (1963), y Dunnette (1967), menciona que es opinión de los primeros que el salario o dinero pueda satisfacer otras necesidades además de las estrictamente relacionadas con los bienes materiales. Ellos encontraron que existía una correlación positiva entre el salario y los satisfactores de estima y autonomía. "Dunnette, tomando como base la teoría de expectativa, escribió que el salario puede utilizarse como una recompensa para aquellos que buscan el poder, el status y el logro". Es decir, el dinero se considera como un medio o instrumento para satisfacer necesidades de esta índole. De acuerdo a la teoría E.R.G., el salario constituye "una necesidad de existencia" y como tal, al haber escasez se forma una "orientación de ganar o perder entre las personas que no tienen suficientes. El salario por se no satisface necesidades de relación o de crecimiento." - Sin embargo, puede formar parte de un proceso que las satisfaga. Es decir, Alderfer -

concuera con Dunnette respecto a la instrumentalidad que puede representar el dinero. Es opinión personal de la autora que el dinero constituye un medio para satisfacer necesidades, ya sean éstas de existencia o de otra índole, más que una necesidad en sí.

El mecanismo subyacente a la propuesta 4 es el de "transferibilidad" de otros significativos. Esto es, cuando un individuo busca establecer una relación satisfactoria con otra persona y no lo logra, transferirá su deseo a otras.

La propuesta 7 se parece a la 1 y a la 4 en lo referente a que la satisfacción de necesidades de crecimiento en un escenario del medio, afecta los deseos de esa persona en otros escenarios. Sin embargo, difiere en el tipo de relación que guardan entre sí la satisfacción y el deseo. En éste, existe una relación directa: El aumento de la primera conlleva un aumento de la segunda. El mecanismo que explica esta propuesta es la idea de ampliar ambientes. Las personas que experimentan crecimiento dentro de un escenario buscan mejores oportunidades en él y también más ambientes en donde desarrollar sus capacidades.

"Los conceptos de las necesidades de existencia, relación y crecimiento fueron presentados como categorías separadas y distintas. Una forma en la que las necesidades pueden ser ordenadas, es un continuo en términos de lo concreto. Las necesidades de existencia son las más concretas. Es posible verificar su presencia o ausencia, ya que se pueden reducir a substancias materiales. Las de relación son menos concretas, su ausencia o presencia está en función del estado en que se encuentra la relación entre dos o más personas. Es posible verificar esto mediante el consenso de las partes involucradas. Por último, las necesidades de crecimiento son las menos concretas. En su esencia, sus objetivos específicos serán determinados por las características particulares de cada individuo. A su nivel más preciso, el único que puede conocer plenamente su estado de crecimiento, es el individuo mismo y esto es cierto únicamente si no se aparta a sí mismo. Este continuo de más a menos objetividad, representa también un continuo de más a menos verificabilidad y de menos a más incertidumbre para la persona". (Alderfer, op. cit., p. 16).

En las propuestas 2 y 5 subyace el concepto de "frustración-regresión", o mejor dicho, regresivo de frustración. Este mecanismo se refiere a la tendencia de dejar satisfactores "más concretos" como consecuencia de intentos frustrados por obtener satisfactores "menos concretos". El pasar de menos a más objetivo representa, en

este caso, la regresión. De esta manera, una persona desea bienes materiales cuando sus necesidades de relación no son satisfechas, ya que los usa para establecer su vinculación con otros. Desea relaciones con otras personas cuando sus necesidades de crecimiento no son satisfechas, ya que las utiliza como fuentes alternativas de estimulación. "En ninguno de los casos, satisfará la gratificación substituta a los deseos originales...." (op. cit., p. 17).

Las propuestas 3 y 6 se basan en el concepto de "satisfacción-progresión", o, si se prefiere, progresivo de satisfacción. Este concepto es uno de los más importantes en la teoría de Maslow. Sin embargo, en la teoría E.R.G., el desplazarse dentro de la jerarquía de satisfacción de necesidades de relación a deseos de crecimiento, no presuponen satisfacción de necesidades de existencia. * Lo que se implica en el mecanismo progresivo de satisfacción es que el individuo "dispone de más energía para aspectos personales... si ha obtenido gratificación en las áreas más concretas". El desplazamiento de la satisfacción de necesidades de existencia a deseos de relación, es posible ya que el temor que conlleva la competencia con otros al escasear los bienes materiales, se ve disminuido al satisfacerse las necesidades de existencia. (idem).

Maslow (1970) opina que es necesaria la satisfacción para el surgimiento de otras necesidades, pero no sostiene que dicha satisfacción deba ser de un cien por ciento. Alderfer, también plantea la satisfacción relativa de necesidades como condicionante para que el individuo invierta más energía en satisfacer deseos "menos concretos". Resumiendo, ambos subrayan la relatividad de la satisfacción; por tanto, esto no constituye una diferencia teórica. Más bien, una de las diferencias sutiles se encuentra en la naturaleza misma de las necesidades. Eso es, de acuerdo a la concepción de Maslow, las necesidades superiores (en términos jerárquicos) no fungirán como determinantes principales de la conducta sin haberse satisfecho previamente las anteriores; de lo contrario, estarán relegadas a un término secundario. Por otro lado, basándose en Alderfer, uno infiere que los deseos, y consecuentemente las necesidades, siempre se -

(*) NOTA: Alderfer señala una diferencia respecto al papel que juega la satisfacción en su teoría, en comparación con la propuesta por Maslow en 1954, misma que presenta menos flexibilidad que la de 1970. Sobre este punto, se hablará a continuación.

encuentran activas en la orientación de la conducta. Lo único que varía, es su intensidad de acuerdo a la satisfacción que se va obteniendo.

Otras comparaciones entre ambas teorías serán discutidas posteriormente.

Enseguida se mencionan las propuestas que relacionan los deseos con la satisfacción.

1 a. Cuando existe escasez de bienes de existencia, al ser más intensos los deseos crónicos de existencia, menor es la satisfacción obtenida.

1 b. Por el contrario, cuando existe abundancia, la intensidad de los deseos crónicos de existencia, no implicarán diferencia en la satisfacción a obtener.

Lo anterior se explica porque todos tienen la oportunidad de obtener satisfacción, independientemente de la intensidad de sus deseos.

2 a. En relaciones muy satisfactorias, la intensidad de los deseos crónicos (de relación) no conllevará una diferencia relativa a la satisfacción obtenida.

2 b. En relaciones normales, si la intensidad de estos deseos es muy elevada o muy baja, hay menos satisfacción que si la intensidad es moderada.

2 c. Cuando la relación es sumamente insatisfactoria, conforme más intensos sean los deseos crónicos de relación, mayor será la satisfacción correspondiente.

Lo anterior se explica porque la persona está más dispuesta a invertir de sí en la relación.

3 a. Cuando el escenario (o ambiente) es desafiante, conforme más intensos sean los deseos crónicos de crecimiento, mayor será la satisfacción correspondiente.

3 b. Por el contrario, si el ambiente no es estimulante, la intensidad de

los deseos crónicos de crecimiento no implicará una diferencia relativa a la satisfacción del crecimiento a obtener.

Las propuestas tomadas en conjunto, reflejan una manera de explicar cómo se relaciona tanto la satisfacción con los deseos, así como los deseos crónicos (constantes) con la satisfacción. De acuerdo con la teoría E.R.G., existe una relación temporal, casi "instantánea", entre la satisfacción y el deseo. Tan pronto se percata el individuo de que está satisfaciendo sus necesidades, se produce un cambio en sus deseos. Por el contrario, existe una "demora temporal" entre los deseos crónicos y la satisfacción correspondiente.

Alderfer (1972) señala que es posible utilizar su teoría para "fines taxonómicos... Las necesidades de existencia, relación y crecimiento son elementos básicos que pueden combinarse para formar metas complejas. Una persona puede querer un ascenso por ejemplo, porque le brindará mayores recompensas materiales, más oportunidades para utilizar sus habilidades, y mayores posibilidades" de relacionarse con otras personas. (p.23-24).

Otras de las diferencias entre las teorías de Maslow y de Alderfer son las siguientes:

Para el primero, las necesidades dejan de ser determinantes u organizadores activos de la conducta, tan pronto se encuentran cubiertas. Sin embargo, para el segundo, "una forma en que una necesidad satisfecha pueda permanecer como motivador es si es activada... como substituta para otra... que no está siendo totalmente satisfecha..." (op. cit., p. 27).

Por último, Alderfer hace referencia al efecto que tiene la satisfacción en el deseo, así como la relación de los deseos crónicos con la satisfacción, mientras que Maslow no hace referencia a este último punto.

La Necesidad o Motivo de Logro.

Se comienza esta sección con definiciones de la necesidad o motivo de logro. Dichas definiciones constituyen nociones generales de la naturaleza del motivo, y serán complementadas a través de la sección.

Para McClelland, Atkinson, Clark, y Lowell (*), el motivo de logro consiste en un "esfuerzo" del individuo que va dirigido hacia el "éxito en la competencia con un standard de excelencia". (p.181).

French (***) ofrece una definición muy similar, sosteniendo que es "la obtención (o consecución) de un standard de excelencia". (p.243).

Atkinson (1958) aclara que se debe considerar como una "tendencia latente" que es provocado, y se manifiesta en un esfuerzo evidente por alcanzar una meta "únicamente cuando las señales de la situación claramente indican que la ejecución es instrumental al éxito o logro". (p.267).

A continuación se describirán algunos experimentos relativos al logro. Sin embargo, antes conviene describir a grandes rasgos el Test de Apercepción Temática (T.A.T.), desarrollado por Henry A. Murray, ya que constituye un instrumento utilizado en varios experimentos que se delinearán tanto en esta sección, como en las siguientes.

El T.A.T. es una prueba proyectiva que se utiliza para apreciar la fantasía o imaginación del individuo. Está constituida por 31 láminas que contienen estímulos semi-ambiguos. El administrador muestra las láminas una por una, y el individuo debe realizar un breve relato con cada lámina, en torno a cuatro preguntas:

1. ¿Qué está sucediendo? ¿Quiénes son estas personas?
2. ¿Qué sucedió antes de esta situación?
3. ¿Qué desean? ¿Qué quieren? ¿Qué piensan las personas?

(*) McClelland, Atkinson, Clark y Lowell. A Scoring Manual for the Achievement Motive. En Atkinson, *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, 1956, pp. 179-204.

(***) French, Development of a Measure of Complex Motivation. En Atkinson, op. cit. pp. 243-248.

4. ¿Qué sucederá después? ¿Qué harán?

Posteriormente se analizan y codifican los relatos obtenidos.

El primer experimento a describir es el efectuado por McClelland, Clark, Roby, y Atkinson (*). Su objetivo principal es el manipular experimentalmente la necesidad de logro, la cual es, en su opinión, factible de evocar mediante el "involucramiento del ego" (p.122). En términos generales, la finalidad de este proceso es incitar un esfuerzo por realizar eficazmente una tarea, y evocar consecuentemente interés por los resultados obtenidos. Esto es una base para la auto-evaluación.

Buscaban además, construir un sistema de calificación basado en el obtenido anteriormente a partir de experimentos que manipulaban el hambre, con las modificaciones pertinentes.

Sujetos: Alumnos universitarios.

Material: Siete pruebas de papel y lápiz. Cuatro diapositivas para la apercepción temática (dos de ellos escogidos especialmente para el experimento y dos pertenecientes al T.A.T.).

Escenario: Un salón de clases.

Cabe señalar que se utilizaron las pruebas de papel y lápiz para provocar el "involucramiento del ego" en los Ss.

Procedimiento: Se crearon dos condiciones experimentales principales, - "Relajado" y de "Estrés", así como dos secundarias: el "neutral" y el "Estrés-Estrés", formando sus grupos respectivos.

Grupo relajado: A este grupo se le indicó que los datos obtenidos serían utilizados para calibrar los instrumentos de medición. Se subrayó que se estaba evaluando más a las pruebas que a los alumnos. El propósito de estas indicaciones era -

(*) McClelland, Clark, Roby, y Atkinson, The Effect of Need for Achievement on Thematic Apperception. En McClelland & Stoeberl, Human Motivation, General Learning Press, 1973, pp. 122-142.

controlar la necesidad de logro de tal manera que ésta fuese mínima.

Grupo fracaso: Aquí los experimentadores se limitaron a indicar que las pruebas reflejaban el nivel general de inteligencia, así como la capacidad de liderazgo. Asimismo, los resultados serían comparados con los de otro grupo de alumnos.

Utilizando normas de calificación muy altas, hubo un fracaso casi completo de los alumnos de este grupo, quedándose por tanto en el rango más bajo del grupo de comparación, lo cual, junto con las indicaciones, tuvo por objeto evocar el involucramiento del ego en los alumnos.

Grupo neutral: A diferencia del grupo relajado, se subrayó la importancia de la cooperación y el esfuerzo invertido en la realización de las pruebas. Aquí los estudiantes estaban más "orientados hacia la tarea" que hacia una auto-evaluación. El propósito de las condiciones era evocar una necesidad de logro más elevada que en el grupo relajado.

Grupo éxito-fracaso: Para incitar una necesidad de logro aún más intensa, se manejaron condiciones similares al grupo fracaso, con la diferencia de dar normas bajas para la primera prueba.

La segunda fase del experimento consistió en la elaboración de un relato para cada dispositiva proyectada, basados en las preguntas:

1. ¿Qué está pasando? ¿Quiénes son las personas?
2. ¿Qué ha dado lugar a esta situación? Es decir, ¿qué pasó anteriormente?
3. ¿Qué se está pensando? ¿Qué se desea? ¿Por quién(es)?
4. ¿Qué sucederá? ¿Qué se hará?

A continuación se describirán las categorías del sistema de calificación utilizado para medir la necesidad de logro. Se decidió basarse en el Manual de Calificación para el Motivo de Logro (A Scoring Manual for the Achievement Motive) (*), por

(*) Nicholls, Dekker, Clark y Lewis, op. cit., p. 179-204.

brindar mayor información que el expuesto en el presente experimento. Asimismo, se mencionarán aquellas sub-categorías empleadas en el experimento, pero no incluidas en el Manual, que tienen relevancia para la interpretación de los resultados.

Sistema de Calificación

El primer paso en la calificación del relato, consiste en verificar si se hace referencia o no a una "meta de logro", el cual se refiere al "éxito en la competencia con un standard de excelencia". No es necesario alcanzar el "éxito" o la meta para calificar un relato. Basta con la mención de una inquietud o interés por la obtención de la misma. (op. cit, p.181).

1. Fantasía de logro, (AI). Se considera que existe fantasía de logro, cuando el relato cubre alguno de los siguientes criterios:

- I) Competencia con un standard de excelencia. Este criterio puede cubrirse si se menciona la realización de una actividad competitiva (excluyendo las agresivas), y que además manifieste explícita o implícitamente un interés por realizar dicha actividad tan bien o mejor que otros. Asimismo, no es necesario la competencia con otros; el standard de excelencia puede ser establecido por el individuo mismo.
- II) Logro singular. Se describe la realización de una tarea especial; fuera de lo rutinario. Tales son los casos de las invenciones, las creaciones artísticas; los logros extraordinarios.
- III) Involucramiento en una meta a largo plazo. En este caso, se realizan actividades con metas a largo plazo. Ejemplo de ello sería la realización de una carrera.

Si el relato cubre alguno de los criterios mencionados, se prosigue la calificación.

2. Fantasía de logro dudoso. (II). Si se hace referencia al logro, pero sin cubrir los criterios descritos, se califica bajo esta categoría, deteniéndose el proceso de calificación.

3. Fantasía no relacionada. (UI). Si no se hace referencia a una meta de logro, el relato queda bajo esta categoría.

4. Necesidad de logro. (N). Se mencionan deseos por alcanzar una meta de logro. Se dan como ejemplos: El quiere ser un médico. Está decidido a casarse con ella. Esta categoría se califica "únicamente cuando existe una declaración definitiva" respecto a la "motivación de uno de los personajes". (Op.cit. p.191).

5. Actividad instrumental con varios resultados. (I+, I?, I-). Un relato se califica bajo esta categoría cuando la conducta, el pensar o el planear de uno o más de los personajes, se relaciona con la obtención de la meta de logro. Se califica como I+, I?, I-, en función del resultado obtenido, el cual puede ser exitoso, dudoso, o sin éxito, respectivamente.

6. Estados anticipatorios de meta. (Ga+, Ga-). Aquí se hace referencia a la anticipación, la cual puede ser positiva (alcanzar la meta), o negativa (fracasar y sentir a consecuencia de ello, frustración). Se califica como Ga+ cuando se anticipen buenos resultados, y como Ga- si se esperan fracasos o si se tienen dudas al respecto.

7. Obstáculos u obstrucciones. (Bp, Bw). En este caso, se mencionan uno o más aspectos de la persona o medio ambientales, que se interponen en la obtención de la meta. Ejemplos del primer tipo son: falta de confianza, incapacidad de toma de decisiones, un conflicto a superar. Los obstáculos ambientales son aquellos elementos fuera del individuo que no son controlables, como serían fallas mecánicas o crisis económicas.

8. Presión positiva. (Mup). Aquí se hace referencia al apoyo o alientos que brinda una o más personas al personaje principal, para que éste prosiga actividades encaminadas hacia alguna meta.

9. Estados afectivos. (G+, G-). Se califica bajo esta subcategoría un relato que contenga referencias a "estados afectivos (emocionales)" que se relacionen con la obtención o no de la meta descrita. Se asigna G+ al usar calificativos como orgullo, satisfacción, como consecuencia del logro. Asimismo, se asigna G- al usar calificativos como frustración, decepción, resultado de la imposibilidad de alcanzar la meta propuesta.

10. Tema. (Ac. Th). Se califica esta categoría cuando la "Fantasía de Logro" constituye la trama principal del relato.

Subcategorías no incluidas en el manual: (*)

A) Fantasía de logro de tarea. (t I). En este caso la fantasía de logro está relacionada con la "situación específica de la tarea". Es decir, la meta a lograr es en términos temporales, inmediata o a lo sumo de corto plazo.

B) Tema de privación. (D th). La trama gira alrededor de los problemas o dificultades de un personaje para alcanzar su meta, los cuales se consideran como negativos desde el punto de vista de sus consecuencias a largo plazo.

C) Presión hostil. (ho P). En este caso, existe un personaje que activamente está impidiendo que otro alcance su meta.

Resultados.

La interpretación de resultados se fundamentó en la frecuencia dada de las diferentes categorías contenidas en los relatos de cada grupo.

Comparando los grupos relajado y fracaso, que teóricamente representan un nivel bajo y elevado de "una necesidad de logro inducida", se observó un "decremento en la Fantasía de Logro de tarea y Fantasía no relacionada", así como un "incremento en Fantasía de Logro (general), Temas de Privación, Necesidades, Actividades Instrumentales exitosas, Estados Anticipatorios de Meta, Presión Positiva u Hostil, y Estados Afectivos Positivos" (**).

Los resultados obtenidos por el grupo Éxito-Fracaso fueron muy similares al grupo Fracaso.

En términos generales, los resultados del grupo Neutral se encontraron entre los grupos Relajado y Fracaso.

(*) McClelland, Clark, Roly, y Atkinson, op. cit., pp.122-142).

(**) *Ibidem*, p. 140-141.

Asimismo, se obtuvo una medida de logro promedio para cada grupo, observándose un incremento significativo que concordaba con el aumento de necesidad "supuestamente inducida". De esta manera, los grupos Relajado, Neutro y Fracaso, tuvieron en promedio una necesidad de logro baja, intermedia y alta, respectivamente.

Discusión.

Es opinión de los autores que las condiciones que evocan y satisfacen la necesidad de logro son el "fracaso y el éxito", los cuales son susceptibles al manejo experimental. Sin embargo, es condición necesaria relacionar el éxito y fracaso con alguna "meta de logro" establecida por los mismos sujetos. La necesidad o deseo de logro se indujo, en este caso, mediante pruebas y sus respectivas descripciones que insinuaban que la correcta realización de las mismas conllevarán sentimientos de orgullo, auto-estima, éxito, etc., siendo estos conceptos comprendidos bajo el de necesidad de logro, "si las instrucciones y pruebas evocaron estos sentimientos, entonces, por definición, la necesidad de logro fué evocada en los grupos Fracaso y Exito-Fracaso". (McClelland, Clark, Roby y Atkinson, op. cit. p. 135-136).

Una de las características primordiales de la motivación de logro es que es "anticipatoria", en el sentido de que se refiere a sucesos futuros.

Otro método para medir la necesidad de logro es el propuesto por French. (op. cit). Construyó un instrumento de medición formado por dos pruebas paralelas. Cada una de ellas contienen una lista de 10 oraciones que describen diversas conductas. Una de las nociones subyacentes al mismo, es que los individuos son elevadas necesidades tenderán a interpretar la conducta de otros en términos de las mismas. Asimismo, las descripciones reflejarán el enfoque individual respecto al logro. Aquellos que esperan tener éxito, elaborarán relatos que reflejan una tendencia direccional hacia una meta. Aquellos que temen el fracaso manifestarán ideas defensivas.

Nuevamente se aprecia la hipótesis acerca de la existencia de dos tendencias (o actitudes) diferentes que subyacen a la motivación de logro: el temor al fracaso, y la expectativa del éxito.

French presentó su instrumento a los sujetos como una "Prueba de Comprensión" (o discernimiento) ("Test of Insight") que medía precisamente el grado de comprensión de otras personas. Se les pedía describir las conductas en función de sus posibles causas. Asimismo, debían describir cómo era la persona, qué deseaba, y qué consecuencias probables tendría la conducta relatada.

A continuación se citarán las oraciones contenidas en el instrumento descrito, así como las categorías para calificar las descripciones realizadas, seguidas de sus respectivos ejemplos. Los términos Prueba I y Prueba II, son utilizados para distinguir las dos pruebas desarrolladas. Cabe recordar que son paralelas.

Prueba I.

1. Bill siempre permite que "el otro" gane.
2. Ed se siente molesto cuando se entera que alguien le está criticando o acusando.
3. A Fred le gusta organizar grupos y comités.
4. Joe siempre está dispuesto a escuchar.
5. Frank preferiría ser seguidor que líder.
6. Tom jamás se asocia a clubes o grupos sociales.
7. Los amigos de John siempre pueden depender de él para un préstamo.
8. Don siempre está probando algo nuevo.
9. George dijo, "Probablemente, no me pedirán que vaya con ellos".
10. Pete dijo, "Estoy casi seguro que puedo hacerlo".

Prueba II.

1. Ted nunca titubea en expresar una opinión.
2. Dave goes de un buen argumento.
3. Jerry nunca se guarda nada.
4. John dijo, "Mira lo que he logrado".
5. Sam se preocupa mucho por los resultados de sus exámenes.

6. A Peter le importa poco lo que piensan los demás de él.
7. Larry organiza muchas fiestas.
8. Ray trabaja más arduamente que muchas otras personas.
9. Jack disfruta ser miembro de una familia grande.
10. George generalmente se ofrece para realizar una tarea difícil.

Categorías de calificación.

1. Deseo de alcanzar la meta (M+).
Ejemplo: Está decidido a tener éxito en todo lo que haga.
2. Actividad dirigida hacia la meta (I+).
Ejemplo: "Lo hace para que 'el otro' le aprecie".
3. Cualidades personales para la obtención de la meta (Q+).
Ejemplo: Tiene la habilidad de dirigir a otros.
4. Expectativa de obtener la meta (Ga+).
Ejemplo: Se hará famoso.
5. Obtención de meta (G+).
Ejemplo: Tiene muchos amigos.
6. Afecto positivo relacionado con la obtención de la meta (P).
Ejemplo: Siente gran satisfacción al realizar eficientemente una tarea.
7. Deseo de evitar el fracaso (A-).
Ejemplo: Le disgusta mucho realizar inadecuadamente una tarea.
8. Actividad encaminada a evitar el fracaso (I-).
Ejemplo: Permite al "otro" ganar para que éste no se moleste.
9. Falta de cualidades para, o la posesión de cualidades que impiden, la obtención de la meta (Q-).
Ejemplo: "Él es desagradable".

10. Expectativa de fracaso (Ga -).

Ejemplo: Nunca llegará muy lejos.

11. Relatos (o manifestaciones) defensivas o racionalización (D).

Ejemplo: Quiere aparentar indiferencia, cuando realmente sabe que no es capaz de llevar a cabo la tarea.

12. Fracaso en obtener la meta (G -).

Ejemplo: "El es un inútil".

13. Afecto negativo relacionado con el fracaso (N).

Ejemplo: Está molesto porque no tuvo éxito en su examen.

Enseguida se describirá un experimento de French (*) realizado para investigar: 1) La relación entre la manipulación de la motivación de logro (realizado mediante diferentes instrucciones verbales) y las calificaciones obtenidas en la "Prueba de Comprensión", y 2) La relación entre esas dos variables y el desempeño en una prueba de ejecución.

Una noción o hipótesis implícita en el experimento, es que tanto "el nivel típico de la necesidad de logro, como los estímulos presentes diseñados para variar el nivel de necesidad, deben tomarse en cuenta para predecir el nivel motivacional, en una situación dada". (op. cit. p.270).

A partir de lo anterior, se formularon las dos siguientes hipótesis:

- 1) La variación del desempeño estará determinada principalmente por la motivación. De esta manera, "las señales ambientales suministradas para incrementar el nivel de motivación" desempeñarán un papel secundario, y
- 2) La relación que se dé entre el nivel motivacional en una situación y los niveles motivacional y de desempeño en otra, estará determinada por "el grado de similitud entre las situaciones con respecto a las señales motivacionales". (idem).

(*) Elizabeth French, Some Characteristics of Achievement Motivation. In John Atkinson, op. cit., pp 270-277.

Sujetos: Noventa estudiantes de una escuela de la Fuerza Aérea.

Instrumento: a) las dos modalidades de la Prueba de Comprensión.

b) una prueba de ejecución (substitución de dígitos y letras).

Procedimiento: Se llevaron a cabo dos sesiones experimentales. En la primera se aplicó una modalidad de la Prueba de Comprensión como parte de una batería de pruebas.

A partir de las medidas de motivación de logro obtenidas, se formaron tres grupos experimentales, cada uno formado por 15 sujetos que obtuvieron calificaciones motivacionales altas y 15 de calificaciones bajas.

En la segunda sesión, se administró una modalidad de la prueba de claves. Posteriormente, se dieron instrucciones distintas a los diferentes grupos (experimentales) con referencia a la segunda modalidad de la Prueba de Comprensión. Por último, se aplicó otra modalidad de la prueba de claves, lo cual tenía como finalidad comparar el desempeño.

Al grupo "relajado" se le indicó que la administración de la segunda modalidad de la "Prueba de Comprensión", tenía como objeto averiguar su validez; por lo tanto, se daba a entender que se estaba evaluando más al instrumento que el desempeño de los individuos.

Después de administrar la prueba de claves al grupo "motivado hacia la meta", se le indicó que medía indirectamente la inteligencia, y que el resultado obtenido se relacionaría con su carrera. Por lo tanto, debían esforzarse por mejorar su calificación en la segunda oportunidad.

En el grupo "motivado extrínsecamente", se indicó que se premiaría con una hora libre a los cinco individuos que terminaran primero.

Resultados.

La primera hipótesis se comprobó, ya que se observó un incremento en el nivel motivacional, relacionándose éste tanto con su estado inicial, como con las condiciones experimentales.

Respecto a la segunda hipótesis, se observó que "las calificaciones del desempeño estaban más estrechamente relacionadas con las calificaciones de la motivación, que con las condiciones experimentales". (op. cit., p.277).

En cuanto a la última hipótesis, "las calificaciones del desempeño en una situación tendían a estar relacionadas más estrechamente con las calificaciones motivacionales en otra, cuando éstas contenían señales motivacionales similares". (idem).

Por último, cuando las señales afiliativas eran más predominantes, que las señales de logro, como sucedió en el grupo relajado, la ejecución fué determinada principalmente por señales afiliativas.

Discusión.

En términos generales, los resultados apoyaron las hipótesis planteadas. Por ser una variable que influye en la determinación de la motivación a obtener experimentalmente, es importante conocer el "nivel típico de motivación de logro", para predecir hasta dónde es posible modificarlo al "introducir señales adecuadas en la situación experimental". Asimismo, la "motivación resultante" en el experimento, estuvo relacionada con la ejecución.

French sostiene que la predicción de la ejecución debe basarse en una medida de motivación que sea independiente de la conducta, así como en el conocimiento de las características de las condiciones prevalecientes.

Para finalizar esta sección, se verán algunos conceptos complementarios acerca de la motivación de logro propuestos por Atkinson (*) y Birch.

Para Atkinson y Birch (1974), la motivación de logro constituye un factor determinante de la "aspiración, esfuerzo y persistencia, cuando un individuo espera que la ejecución sea evaluada en relación con algún standard de excelencia". Este tipo de ejecución o conducta se denomina comúnmente "conducta orientada hacia el logro". (p. 75).

(*) Atkinson, Motivational Determinants of Risk-taking Behavior. En Atkinson & Feather, A Theory of Achievement Motivation, John Wiley & Sons, 1966.

Teóricamente en cualquier situación donde exista la posibilidad de logro, se evocará en los individuos una expectativa de éxito, tanto como una expectativa de fracaso. De esta manera, la "actividad orientada hacia el logro" siempre se verá influenciada por la acción conflictiva de ambas "tendencias opuestas - lograr el éxito y evitar el fracaso". (Atkinson y Birch, 1974, p.93).

Para describir el estado motivacional del individuo en una situación donde su ejecución será evaluada, es necesario considerar la interacción de tres variables fundamentales; 1) la expectativa, 2) el valor del incentivo, y 3) el motivo.

La expectativa se refiere a una "anticipación cognitiva, generalmente evocada por señales en la situación; que la ejecución de algún acto será seguida de una consecuencia particular. La intensidad de una expectativa puede representarse como la probabilidad subjetiva de la consecuencia, dado el acto". (Atkinson, 1966, p.12). Dado que en este tipo de situación, existe tanto la posibilidad de éxito como de fracaso, se plantea la existencia de una "expectativa de éxito", así como una "expectativa de fracaso". Es decir, el individuo, al enfrentarse ante una o varias tareas, evalúa sus probabilidades de tener éxito o fracasar en su ejecución, formándose sus expectativas correspondientes. (Atkinson y Birch, 1974, p.93).

La segunda variable, el incentivo o el valor del incentivo, será determinada por lo atractivo o inatractivo de los resultados a obtener de la ejecución. Refiriéndose a la motivación de logro, la intensidad del valor del incentivo estará en función del grado de orgullo o vergüenza que anticipa experimentar el individuo como consecuencia de su éxito o fracaso.

Atkinson (1966), concibe al motivo (la tercera variable) no como un "impulso" sino más bien, "una disposición (inclinación) de esforzarse (obtener) cierta clase de satisfacción". Asimismo, el motivo se refiere a la "capacidad de (experimentar) satisfacción" al obtener cierto tipo de incentivos. Considera que los motivos denominados (de) logro, afiliación y poder, se refieren esencialmente a "tipos de incentivo" que provocan satisfacciones similares en su naturaleza. (p.13).

Los motivos denominados "apetitos o tendencias de aproximación", tienen el propósito de "maximizar la satisfacción de alguna clase". Se considera al motivo -

de logro como una "disposición de aproximarse al éxito", (Atkinson, 1966, p. 13).

Los motivos denominados "aversiones o tendencias de evitación", tienen como finalidad "minimizar el dolor. Un motivo de evitación representa la capacidad del individuo de experimentar dolor" en relación a ciertas clases de consecuencias negativas de algunas acciones. Se considera al motivo de evitar el fracaso como una "disposición de evitar el fracaso y/o una capacidad de experimentar pena... como una consecuencia del fracaso", (idem).

La Tendencia de Lograr el Éxito.

La tendencia de lograr el éxito que se manifiesta en la dirección, magnitud y persistencia de la ejecución orientada hacia el logro, se encuentra determinada por una relación multiplicativa de tres variables: 1) el motivo de lograr el éxito, (M_s), 2) la intensidad de la expectativa o probabilidad de éxito (P_s), y 3) el valor positivo del incentivo del éxito (I_{ns}). Representando gráficamente lo anterior, se tiene la siguiente fórmula:

$$T_s = M_s \times P_s \times I_{ns}$$

Mientras que el motivo de lograr el éxito constituye una característica "relativamente general y estable" los otros dos factores (P_s e I_{ns}) varían constantemente. Sus valores "... dependen de la experiencia... del individuo en situaciones específicas... similares" a aquel en que se encuentra actualmente. (Atkinson y Birch, op. cit., p. 92).

Cabe notar que el valor del incentivo se traduce numéricamente como $1 - P_s$ (probabilidad). Cuando P_s tiene un valor elevado (existe una alta esperanza de alcanzar

el éxito) como sería .90, el valor incentivo será mínimo; .10. Asimismo, al tener Ps - un valor bajo, el incentivo será elevado.

Atkinson y Birch, (op. cit.) señalan además las siguientes propuestas:

a) La tendencia de lograr el éxito (Ts) debería ser de máxima intensidad - cuando la tarea parece ser de dificultad intermedia, ya que el producto de Ps x Ins es - máximo cuando Ps es igual a .50, exceptuando el caso de combinar un Ps de .50' con un - motivo fuerte de éxito (Ms). Con lo cual se obtiene una tendencia aún más intensa.

b) Cuando la dificultad aparente de una tarea (Ps) es constante para un - grupo de personas, la tendencia de lograr el éxito (Ts) es mayor cuando Ms es intenso - que cuando Ms es débil. Sin embargo, la variación en magnitud de la tendencia (Ts) se - determina principalmente por la intensidad del motivo de logro (Ms), solamente cuando la - tarea es de "dificultad intermedia". Si la misma es muy fácil (Ps elevada) o muy difícil - (Ps baja), la intensidad del motivo de logro (Ms) constituye un factor menos determina- - te. Es decir, cuando el individuo debe escoger entre una de varias tareas que difieren - en su grado de dificultad aparente, es más probable que escoja una de dificultad interme- - dia cuando el motivo de logro (Ms) sea intenso, que cuando éste sea débil.

La Tendencia de Evitar el Fracaso.

Respecto al motivo de evitar el fracaso, (Mf), puede considerarse como la - "capacidad" de avergonzarse cuando el resultado es el fracaso. Este motivo es evocado - en situaciones donde el desempeño será evaluado, además de que existe la expectativa de - un posible fracaso. Esto se traduce en "ansiedad", y la tendencia resultante es la de - evitar la ejecución de la tarea.

Se supone que la magnitud de vergüenza experimentada como resultado del fracaso, guarda una relación inversa con la dificultad de la tarea. Cuando se fracasa en una tarea muy difícil, el estado emocional descrito es mucho menor que cuando se fracasa en una muy fácil. "Se supone que el valor del incentivo del fracaso (Inf) es igual a - Ps. El signo negativo implica un evento nocivo, algo que debe evitarse... En otras palabras, cuando la tarea es muy fácil, y Ps es elevado (.90), entonces el valor del incentivo negativo del fracaso de la tarea es también elevado (- .90). Sin embargo, cuando la tarea aparenta ser difícil, y Ps es muy bajo (.10), el valor del incentivo negativo del fracaso es consecuentemente muy bajo (- .10)." (op. cit., p. 96).

La tendencia de evitar el fracaso (T-f) se encuentra determinada por la relación multiplicativa del motivo de evitar el fracaso (Mf), la expectativa de fracaso (Pf) y el valor del incentivo negativo del fracaso (Inf). O sea,

$$T - f = Mf \times Pf \times Inf$$

Atkinson y Birch (1974) señalan que las propuestas relacionadas a la tendencia de logro, son aplicables a la de evitar el fracaso. Sin embargo, el resultante conductual es opuesto, se evita la realización de la tarea. Este punto se ampliará posteriormente,

Las propuestas respecto a la tendencia de evitar el fracaso son:

a) "La tendencia de evitar el fracaso, o ansiedad de fracasar (T - f) debería ser de máxima intensidad" cuando la tarea aparenta dificultad intermedia; cuando Pf = .50. Sin embargo, existirá una tendencia "negativa" aún más intensa combinando un Pf de .50 con un motivo de fracaso (Mf) intenso. (p. 96).

b) "Cuando la dificultad aparente de una tarea se mantiene constante para un grupo de personas, la tendencia de evitar el fracaso (T - f) es de mayor magnitud cuando Pf es más intenso, que cuando ésta es débil. Sin embargo, la variación en magnitud en la tendencia de evitar el fracaso (Tf)" es determinada principalmente por la intensidad del motivo de fracaso (Mf) sólo cuando la tarea es de dificultad intermedia. Si ésta es muy fácil (Pf bajo) o muy difícil (Pf elevado), la intensidad del motivo de fracaso (Mf) es de menor importancia. (p. 96).

Relativo a las consecuencias conductuales de la tendencia a evitar el fra-

caso, se señala que el individuo tiende a considerar todas las circunstancias que conlleva una evaluación de la ejecución, como fuentes de ansiedad, dándose como resultado la evitación. Se evitan las situaciones de este tipo y la ejecución de ellas; cuando es posible.

La tendencia de evitar el fracaso da como resultado adicional una motivación negativa; una motivación para no desempeñar tareas que puedan conllevar el fracaso. Por tanto, este motivo o tendencia posee un carácter inhibitorio respecto a la actividad.

Teóricamente entonces, en situaciones de logro, en donde se encuentra únicamente activo el motivo de evitar el fracaso, el resultado a esperarse es la no actividad, siempre y cuando haya opción con respecto a la acción a tomar. Cuando no la hay, otros factores externos obligarán al individuo a llevar a cabo una tarea a pesar de su temor al fracaso. Uno de los factores podría ser la aceptación social; el miedo al fracaso se vería supeditado por el temor al rechazo de los demás.

En circunstancias de esta índole, se tiende a escoger una tarea muy fácil o muy difícil, ya que la ansiedad es menor en estos casos que la provocada por una tarea de dificultad intermedia. Las tareas fáciles y difíciles "protegen" al individuo; porque "minimizan la evocación de la ansiedad de fracaso". El fracaso en la realización de una tarea muy difícil rara vez conlleva la crítica, dado el grado de dificultad de la misma. Asimismo, la persona considera poco probable fracasar en una tarea sencilla. (op. cit., p. 98).

De acuerdo a la teoría de motivación de logro, "todos los individuos poseen tanto un motivo de lograr el éxito (Ms) como un motivo de evitar el fracaso (Mf)". De este suceso, la motivación y consecuentemente la conducta, se ven influenciadas por estos motivos conflictivos. Estando activo el primero, existe una "aproximación", mientras que con el segundo una "evitación". La fuerza motivacional resultante o la "intensidad de la tendencia resultante", se determina mediante su suma algebraica. (ibid).

Cuando el motivo de lograr el éxito es más intenso que el de evitar el fracaso, "la tendencia resultante es positiva y de máxima intensidad cuando Ps es de .50". Si ambos tienen la misma intensidad, "la tendencia resultante es de cero para todos los

niveles de dificultad". En este caso, teóricamente, la persona no llevará a cabo ninguna de las tareas. Sin embargo, si lo anterior no sucede, se deberán considerar las "fuentes extrínsecas de motivación positiva" para explicar lo obtenido. (op. cit. p. 99).

Por último, cuando el motivo de evitar el fracaso es más intenso que el motivo a lograr el éxito, "la (tendencia) resultante es negativa y de máxima intensidad cuando P_s es de .50". Es decir, a todos los niveles de dificultad de tarea, existe una tendencia evitativa, que es máxima en el nivel intermedio. Nuevamente, si se da la ejecución de alguna tarea, se deberán tomar en cuenta las "fuentes extrínsecas" como base explicativa. (idem).

"Se supone que la ejecución" se define por "la intensidad total de la tendencia a ejecutar el acto (T_x)". Esta es "igual a la motivación relacionada con el logro ($T_s + T_f$) más la motivación extrínseca (T_{ext})". La motivación extrínseca se refiere a la "intensidad de la tendencia a actuar, que es atribuible a la influencia de otros motivos e incentivos no intrínsecamente relacionados a la evaluación de la ejecución". Quedan excluidos de este grupo los dos motivos correspondientes al logro: el de lograr el éxito y el de evitar el fracaso. (op. cit., p. 99-100).

Hasta ahora se ha hecho referencia a situaciones donde el individuo tiene oportunidad de escoger realizar una, de entre varias tareas. A continuación se referirá a situaciones denominadas "restringidas", donde no existe tal libertad de elección.

Cuando el individuo posee un motivo de éxito más intenso que el de evitar el fracaso, se puede esperar que "manifieste una motivación de máxima intensidad en la ejecución de una tarea de dificultad intermedia, donde P_s es igual a .50". Si la tarea asignada es muy fácil o muy difícil, "la intensidad de motivación manifiesta en la ejecución debería ser inferior..." (Atkinson, 1966, p. 17).

Dado el carácter inhibitorio del motivo de evitar el fracaso, cuando éste es más intenso que el de lograr el éxito, la persona "siempre" manifestará resistencia ante las actividades "orientadas hacia el logro, y su resistencia será máxima cuando P_s es de .50". (idem)

Cuando el motivo de evitar el fracaso es más intenso, "siempre habrá un decremento en la intensidad final de las tendencias orientadas hacia el logro". Dicho

decremento será "máximo cuando Ps es de .50, porque a la motivación extrínseca de emprender la tarea, se opone la máxima tendencia inhibitoria cuando Ps es de .50. Este debilitamiento de la motivación total para emprender una actividad orientada hacia el logro, debería producir normalmente un decremento en el nivel de ejecución". (Atkinson, 1966, p. 19).

Siendo más intensa la motivación evitativa que la "positiva", no se llevará a cabo la tarea orientada hacia el logro. La motivación positiva se refiere a la conjunción del motivo de lograr el éxito y otras fuentes motivacional extrínsecas positivas. Se utiliza la palabra positiva para denotar una direccionalidad de acercamiento de la motivación.

De lo anterior se deduce que la combinación de una situación orientada hacia el logro "restringida", con una motivación evitativa superior a la positiva, con llevará a la no ejecución de la tarea, independientemente de su grado de dificultad. Únicamente se realiza la tarea cuando la motivación positiva supera a la evitativa. Asimismo, la primera es de mayor intensidad cuando la tarea es de dificultad intermedia que tratándose de dificultad elevada o baja.

Necesidad o motivo de afiliación.

Los puntos de partida para esta sección, lo constituyen diferentes definiciones de lo denominado por unos, necesidad y por otros, motivo de afiliación.

Para Shipley y Veroff (*), esta necesidad se aprecia en relatos donde se describe una persona que: 1) Se separa de otra, lo cual le causa inquietud, o 2) Que muestra inquietud o preocupación por una posible separación.

Se ha subrayado la palabra relatos, ya que esta definición surgió a partir de los análisis de contenido de los mismos, en experimentos donde se suministraban láminas del T. A. T. (Test de Apercepción Temática).

(*) Shipley & Veroff. A Projective Measure of Need for Affiliation. En Atkinson, *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, 1956, pp. 83-94.

Posteriormente, Atkinson, Heyns y Veroff (**), ofrecieron una definición más amplia. Sosteniendo como concepto equivalente la motivación de aceptación social, definen la necesidad de afiliación como una manifestación (en los relatos) de inquietud o interés relativo al "establecimiento, reestablecimiento o conservación de una relación afectiva positiva con otra (s) persona (s)". Opinan que dicha inquietud se puede apreciar claramente cuando la relación descrita es de amistad. (p.97).

French (***) define la motivación de afiliación como una necesidad de establecer relaciones que además de afectuosas, constituyan una fuente de apoyo para el individuo.

Para Schachter (1966), el concepto de necesidad afiliativa es de suma importancia para entender los motivos que subyacen a la conducta asociativa del hombre. Sin embargo, poco se sabe acerca de las variables y circunstancias que influyen en la necesidad afiliativa. Asimismo, sostiene que se han descrito dos razones básicas por las cuales las personas tienden a asociarse: una consiste en asociaciones por conveniencia, cuyo fin es alcanzar objetivos individuales, que no pueden ser satisfechos de otro modo. En este caso, el asociarse con otros, constituye más un medio que un fin. Es un tipo de afiliación "particularmente asocial, puesto que las personas como tales pueden ser consideradas irrelevantes". (p.12).

Por otro lado, las personas se asocian para satisfacer necesidades que solamente pueden cubrirse mediante las relaciones interpersonales. Para Schachter, algunos ejemplos de tales necesidades son las de aprobación, apoyo, amistad y prestigio. Aquí las personas constituyen el objetivo de la asociación.

Como el lector podrá observar, no existe línea divisoria definida entre estas razones. Quizá el único punto de diferenciación, sería la importancia que da el individuo a las personas con las cuales establece relaciones interpersonales. En el primer caso se da mayor importancia a las personas por se que en el segundo. O como

(**) Atkinson, Heyns & Veroff, The Effect of Experimental Arousal of the Affiliation Motive in Thematic Apperception. En Atkinson, op. cit. pp. 95-104.

(***) French, Development of a Measure of Complex Motivation. En Atkinson, op. cit. pp. 242-248.

señala Schachter, "en un caso, la asociación representa un medio para obtener un fin - esencialmente asocial; en el otro, las gratificaciones derivadas de la asociación misma - sean cuales fueren - representen el fin". (p. 12). Sin embargo, aún esta diferencia podría objetarse.

Haciendo referencia a infinidad de relaciones interpersonales, cabría preguntarse si es que existe simplemente una mezcla de ambas razones o motivos cuando los individuos se asocian, ya que podría predominar uno u otro, dependiendo del individuo y de las circunstancias particulares.

El "impulso de claridad cognitiva", constituye una fuente importante para la afiliación. Este comprende evaluaciones de opiniones y capacidades propias, y la búsqueda de información accesible únicamente a través de la interacción social. (Schachter, op. cit., p. 15).

Con estas ideas de la necesidad de afiliación, se puede pasar el análisis de algunos experimentos relativos a la misma.

Los dos primeros experimentos a describir son de Shipley y Veroff.

El primero se realizó con la finalidad de obtener una medida de necesidad afiliativa, mientras que el segundo tuvo por objeto validar dicha medida.

A continuación se describen los experimentos.

Experimento I.

Sujetos: De las fraternidades A y B se escogieron varios miembros de cada una; treinta y siete de la fraternidad A constituyeron el grupo experimental, cuarenta y cinco de la fraternidad B, el grupo control.

Instrumento: Cuatro tarjetas del T. A. T. y una elaborada especialmente para el estudio.

Escenario: Las fraternidades.

Procedimiento: El grupo experimental estuvo bajo condiciones, que de -

acuerdo a los autores, eran adecuadas para provocar la necesidad de afiliación.

El procedimiento seguido fue la aplicación de una prueba sociométrica de tres fases. La primera de ellas consistía en enumerar una lista de adjetivos, del 1 al 15 de acuerdo al siguiente criterio: El individuo marcaría con el número 1 aquel adjetivo que, al ser atribuido a otra persona, la haría más atractiva al evaluador, y así sucesivamente. En la segunda fase se evaluaba a los demás miembros, uno por uno, y se realizó una auto-evaluación a partir de la misma lista de adjetivos. Por último, se les pidió a los Ss que señalaran por escrito, tres miembros para formar una posible amistad profunda, en un momento determinado.

Finalizada la prueba sociométrica, se administró el T. A. T.

Al grupo control se le administraron las mismas láminas del T. A. T., siendo la diferencia, las condiciones precedentes. Esto es, se les pidió realizar una prueba de preferencia de alimentos.

Experimento II.

Sujetos: A partir de una muestra de alumnos de recién ingreso a la universidad, se estructuraron dos grupos denominados Aceptado y Rechazado, formado el primero por 33 alumnos aceptados por la fraternidad, y el segundo por 16 rechazados por la misma, quienes expresaron su decepción por este hecho.

En este experimento se suponía que la necesidad de afiliación sería más intensa en el grupo Rechazado, en comparación con el Aceptado.

Instrumento: Cinco tarjetas del T. A. T. y una elaborada especialmente para el estudio.

Escenario: Un salón de conferencias.

Procedimiento: Se reunió a los alumnos (tanto del grupo Aceptado, como Rechazado) en un salón de conferencias, donde les presentaron las mismas tarjetas del Experimento I, añadiendo al final otra tarjeta del T. A. T.

Asimismo, previa a la administración del T. A. T., no se manejaron condiciones para incitar la necesidad de afiliación,

Antes de pasar a los resultados de ambos experimentos, se describirá el sistema de calificación de la necesidad de afiliación, fundamentada en la comparación de los relatos de los grupos experimental y control, del primer experimento.

El lector notará que las sub-categorías mencionadas son similares a las utilizadas por McClelland y sus asociados en la medición de la necesidad de logro.

Las categorías y sub-categorías empleadas en la configuración del sistema de calificación de la necesidad de afiliación son:

1. Fantasía (o imaginación). Se califica un relato bajo esta categoría al describir: I) Una separación que cause inquietud, o II) Inquietud o preocupación por una posible separación. Para calificar esta categoría debe contener una descripción de inquietud o preocupación relacionado con: a) Ser rechazado, ignorado o engañado, b) Soledad, el encontrarse sin amigos o parientes. Es válido la simple mención de la palabra "solitario", c) La muerte de un ser querido, d) Pleitos o desacuerdos, e) Un amor no correspondido. Asimismo, se considera el arrepentirse, o modificarse para conservar una relación interpersonal.

2. Fantasía no relacionada. Se considera como fantasía no relacionada, cuando no se menciona pérdida afiliativa o separación, como se definió anteriormente. Un relato calificado bajo esta categoría, concluye dicho proceso.

Por el contrario, cuando existe fantasía afiliativa, se prosigue a calificar de acuerdo con las sub-categorías mencionadas enseguida.

No se puede calificar una sub-categoría más que una vez por relato.

3. Necesidad. Se menciona un deseo por la recuperación, conservación, u obtención de una relación amistosa o amorosa. Ejemplo: Su hijo ha sido enviado a Corea. La madre desea que regrese pronto.

4. Actividad instrumental. Un personaje del relato realiza planes o actúa

para conservar u obtener una relación amistosa o amorosa. Ejemplo: El muchacho trata de conseguir el permiso para casarse con su prometida.

5. Anticipación de una meta. Se anticipa la recuperación, pérdida u obtención de una relación amistosa o amorosa. Se incluye además la anticipación de las consecuencias de la misma.

6. Obstáculo. El personaje interesado en la relación posee ciertas características (tales como celos o mal carácter) que obstruyen la conservación, obtención, o recuperación, de la relación mencionada.

Asimismo, el obstáculo puede provenir del medio. Existe algo, u otra persona (que no sea la que se quiere) que no permite al individuo lograr su objetivo. Ejemplo: Su comprometido murió en un accidente de tren.

7. Estado afectivo de meta. Se menciona el afecto (positivo o negativo) relativo a la obtención, conservación, o pérdida de una relación meta. Esta subcategoría se califica cuando se menciona el afecto relacionado con cualquier actividad involucrada en la obtención, conservación o pérdida de la relación meta. El afecto puede inferirse a partir de mencionar el matrimonio o el contentarse, etc. Ejemplo: Cuando se enteró de que su novia le engañaba, se puso furioso.

8. Tema. Esta categoría se califica cuando la trama principal o uno de dos temas igualmente predominantes, está relacionada con la obtención, conservación o pérdida de una relación amistosa o amorosa.

Resultados.

Al comparar los relatos de los grupos experimental y control del primer experimento, se observa que cinco de las siete categorías aparecen significativamente más veces en los relatos del primero que en los del segundo. Únicamente las categorías de fantasía no relacionada y anticipación de meta, aparecen más frecuentemente en el grupo control. Sin embargo, únicamente la diferencia de fantasía no relacionada es significativa.

Al compararse los resultados del grupo Aceptado con el grupo Rechazado, se

observa que los resultados no son tan significativos como los del primer experimento. - Aún así, tres de las categorías aparecen significativamente más veces en el grupo Rechazado.

Discusión.

Los autores sostienen que pueden existir dos aspectos de la motivación afiliativa: a) El buscar la afiliación por lo agradable que puede ser este tipo de relación, lo cual se traduce en una conducta de aproximación, y b) Buscar la afiliación - para evitar lo doloroso o desagradable de un rechazo. Tomando en cuenta ésto, consideran al sistema de calificación expuesto como uno que mida principalmente el aspecto de la necesidad de afiliación caracterizado por el temor al rechazo. Es decir, lo que se califica es la fantasía relacionada con la separación de la persona de objetos afiliativos. Esto se ve claramente cuando se describe una situación de "privación".

Atkinson, Heyns y Veroff, (op. cit.), realizaron un experimento similar a los descritos en los párrafos precedentes. Un resultado colateral fue la definición más amplia de la necesidad de afiliación.

Para observar diferencias en las expresiones de necesidad de afiliación, - se diseñaron dos condiciones; una en donde las "señales de motivación afiliativa" previas a la elaboración de los relatos fuesen muy relevantes, y otra en donde dichas señales se eliminaran lo más posible.

Sujetos: Treinta y un miembros de una fraternidad formaron el grupo Experimental; el grupo Control se formó con treinta y seis alumnos de un curso introductorio de Psicología.

Instrumento: Cinco dibujos desarrollados originalmente por Henry y Gutman, y un dibujo de la serie de motivación de logro.

Escenario: La fraternidad para el grupo Experimental y un salón de clases para el grupo Control.

Procedimiento:

Grupo Experimental: En la primera fase, se realizó una prueba sociométrica similar a la utilizada por Shipley y Veroff, con la diferencia de que los alumnos debían identificar por lo menos a tres miembros del grupo, los cuales preferirían para formar una amistad profunda.

Posteriormente se elaboró un relato por cada una de las seis diapositivas expuestas.

Grupo Control: Previo a la exposición de las diapositivas, los Ss realizaron una prueba de anagramas.

Antes de describir los resultados, se hablará de las categorías empleadas en este sistema de calificación de la necesidad de afiliación. Para ello, se decidió dirigirse al "Manual de Calificación para el Motivo de Afiliación" (A Scoring Manual for the Affiliation Motive) (*), ya que constituye una revisión de varios sistemas de calificación.

Sistema de calificación de la necesidad de afiliación.

1. Fantasía Afiliativa (Aff In). Esta categoría se califica cuando se menciona la inquietud (o preocupación) por parte de uno o más de los personajes, respecto al establecimiento, conservación, o restablecimiento de una relación afectiva positiva con otra persona. La palabra que mejor describe esta relación es la de amistad.

2. Fantasía Dubia. Si existen dudas razonables acerca de la existencia de fantasía afiliativa, el relato se califica bajo esta categoría, y el proceso queda aquí.

3. Fantasía no Relacionada (U In). Cuando el relato definitivamente no cumple el criterio de Fantasía Afiliativa, se califica bajo esta categoría. Nuevamente, el proceso se detiene aquí.

En caso de que el relato haya sido calificado bajo Fantasía Afiliativa, se

(*) Mays, Veroff & Atkinson. A Scoring Manual for the Affiliation Motive. En Atkinson, Motives in Fantasy, Action and Society, Von Nostrand, 1958, pp. 205-218.

prosigue el análisis de la "secuencia conductual relacionada a la Fantasía Afiliativa", pudiendo calificarse las siguientes categorías: (op. cit. p.209)

4. Necesidad de Afiliación (N). Existe un deseo de afiliarse con otra persona o un grupo de personas. Para identificar el estado motivacional como de necesidad afiliativa, lo que se quiere o desea debe cubrir el criterio general de Fantasía Afiliativa. Es decir, el establecimiento, conservación o reestablecimiento de una relación interpersonal caracterizado por afecto, simpatía mutua, y comprensión.

5. Actividad Instrumental. (I+, I?, I-). Esta categoría se califica cuando se describen conductas o pensamientos dirigidos a la solución de problemas relativos al establecimiento, conservación, o reestablecimiento de una relación interpersonal "amistosa". Se utilizan los símbolos I+, I?, e I-, en función del resultado final de la actividad. Los tres símbolos se refieren a actos instrumentales; exitosos, dudosos, y sin éxito, respectivamente.

6. Estados Anticipatorios de Meta (Ga+, Ga-). En este caso se anticipa la obtención de una meta, o frustración y privación. Se califica positivamente esta categoría (Ga+) cuando se está "pensando" en: 1) la alegría que conlleva una relación afiliativa, 2) en alguna actividad, o 3) en la actividad misma.

Se califica negativamente (Ga-) cuando se está "pensando" en: 1) el dolor que conlleva una separación o rechazo, o 2) en el hecho mismo de una posible separación o rechazo futuros.

7. Obstáculos (u obstrucciones) - Personal (Bp) y Ambiental (Bw). Las categorías Bp y Bw se califican cuando la actividad "dirigida a la meta" no conlleva el resultado esperado o deseado. La meta se refiere a la afiliación en todos sus tipos, definidos anteriormente.

Ejemplos de obstáculo son: 1) "alguna separación previa", 2) "un impedimento" que debe ser superado, 3) un "factor ambiental o personal contemporáneos" (op. cit. p.211).

Lo que sucede con mayor frecuencia es que los obstáculos personales estén constituidos por "acciones pasadas o atributos actuales" de uno de los personajes, que

se interponen en la relación o "que impiden una relación positiva".

8. Estados Afectivos: Positivos (G+) y negativos (G-). "Los estados afectivos (emocionales) asociados a la obtención de relaciones afiliativas, actividades afiliativas, o su frustración, se califican G". Cuando se describe alegría y/o satisfacción relativos con la afiliación, se califica como Estado Afectivo Positivo (G+). Si por el contrario se habla del "dolor de separación o del rechazo", se califica como Estado Afectivo Negativo (G-). (Op. cit. p.212).

La diferencia básica entre los estados afectivos y los estados anticipatorios de meta, es que los últimos se refieren al futuro, mientras que los primeros a situaciones presentes.

9. Tema Afiliativa (Th). Esta categoría es utilizada cuando la actividad de tipo afiliativo (de cualquier género) constituye la trama principal del relato. Es decir, todo el relato se refiere a la afiliación.

Se puede calificar un relato bajo Tema, aún cuando no haya sido calificado con las demás sub-categorías.

Para obtener la calificación global de la necesidad de afiliación, se da un punto a cada una de las siguientes categorías: Fantasía Afiliativa (Aff Im), Necesidad (N), Actividad Instrumental Exitosa (I+), Estado Anticipatorio de Meta Positivo (G+), Estado Afectivo Positivo (G+), Obstáculo Ambiental (B+), y Tema (Th). De esta manera, la calificación máxima es siete. Las categorías Fantasía dudosa, y Fantasía no Relacionada, se califican como cero.

Resultados.

Al comparar los grupos experimental y control, se observó (como lo esperaban los autores) en los relatos del grupo experimental, una mayor frecuencia significativa de las siguientes categorías: Fantasía, Actividad Instrumental Exitosa, Estado Anticipatorio de Meta Positivo, Obstáculo Ambiental, Estado Afectivo Positivo, y Tema.

Discusión.

Atkinson, et al (op. cit. p. 100), señalan como diferencias entre su experimento y el de Shipley y Veroff las siguientes:

- 1) La definición de Fantasía Afiliativa. Para los últimos, ésta queda restringida a situaciones de separación, mientras que para los primeros, se deben considerar adicionalmente, la conservación y restablecimiento de una relación afiliativa.
- 2) Los sistemas de calificación desarrollados. Siendo atribuible a:
 - a) una variación en las "diapositivas utilizadas", y b) "diferencias en las condiciones control de... motivación baja".

Las diapositivas empleadas por Shipley y Veroff "fueron seleccionadas del T. A. T., que es reconocido por su habilidad de evocar fantasías relacionadas con problemas interpersonales básicos." "Sus diapositivas favorecieron que fuesen percibidas como situaciones de afiliación-privación". (idem).

Al comparar las condiciones experimental y control de ambos experimentos, utilizan como parámetros los conceptos de "esperanza de afiliación" y "miedo al rechazo", siendo estos, modalidades del motivo de afiliación.

La "motivación positiva de afiliación, o la esperanza de afiliación" hipotéticamente se encontró en su punto máximo a consecuencia de las condiciones empleadas para el grupo experimental, siendo estas condiciones casi idénticas en ambos experimentos. Relativo a las condiciones de control, supuestamente existieron más señales afiliativas en la fraternidad que en el salón de clases. (op. cit. p.101).

El "miedo al rechazo", factible de ser evocado por "señales ambientales", se refiere a "anticipaciones de un rechazo doloroso"; se encontró con una intensidad máxima "en las condiciones experimentales de ambos experimentos". (op. cit. p.102).

"En el presente estudio, la evocación tanto de la esperanza de afiliación (aproximación), como al miedo al rechazo (evitación), se encuentran bajas en la condición de control, y elevadas en la condición experimental. En el estudio precedente, la diferencia entre las condiciones control y experimental, era relativamente mayor para -

el miedo al rechazo que para la esperanza de afiliación". (op. cit. p.102).

Para cerrar esta sección, se describirán los experimentos realizados por Schachter, (1966), relativos a la afiliación. Por ser la ansiedad una variable que afecta la conducta afiliativa, Schachter efectuó un experimento para ver la relación entre ambas, basándose en la hipótesis de que "las condiciones de la ansiedad llevarían a un aumento de las tendencias afiliativas". (p. 22). Dicho experimento se describe a continuación.

Sujetos: Sesenta y dos alumnas de cursos introductorios de Psicología; treinta y dos formaron el grupo de alta ansiedad, treinta el de baja ansiedad.

Instrumento: Un cuestionario, cuatro planillas.

Escenario: Una habitación con aparatos eléctricos.

Procedimiento: Se crearon dos situaciones experimentales, uno denominado "alta ansiedad" y el otro "baja ansiedad".

Alta Ansiedad: La habitación experimental contenía aparatos eléctricos. A las alumnas se les indicó, entre otras cosas, que el experimento estaba relacionado con los efectos del shock eléctrico, los cuales serían dolorosos y causarían daño, aunque tal daño no sería permanente.

Baja Ansiedad: En este caso la habitación experimental no contenía aparatos eléctricos. A las alumnas se les informó, que iban a participar en un experimento donde recibirían shocks eléctricos, los cuales serían de poca intensidad. Se subrayó que no sentirían dolor alguno.

En el siguiente paso se obtuvo la primera "medida de la efectividad para manipular la ansiedad", Aumentada en una escala que sondeaba los sentimientos de las de "ante la perspectiva de recibir shocks". (op. cit., p. 25).

Después, las se debían indicar su preferencia respecto a esperar a solas

o acompañadas en otra habitación mientras empezaba el experimento. Asimismo, debían indicar la intensidad de su preferencia en una escala. Siendo ésta, la segunda medida de ansiedad,

La última medida de ansiedad se obtuvo al investigar la inclinación relativa a la opción de seguir adelante o no con el experimento. En caso de elegir la segunda opción, las alumnas no recibirían el punto extra para su clases de Psicología.

Hecho esto, se daba por terminado el experimento.

La medida de tendencia afiliativa se obtuvo a partir de la preferencia por permanecer solas o acompañadas y la intensidad de dicha preferencia.

Resultados.

Con la primera medida de ansiedad ("¿Cómo se siente ante la perspectiva de recibir shocks?"), se observaron "diferencias grandes y significativas entre las dos situaciones". (op. cit., p. 28).

La segunda medida de ansiedad, la decisión de continuar o no con el experimento, también fue "exitosa". Ninguna de las sujetos bajo la condición de baja-ansiedad se negó a continuar, mientras que el 19% del grupo alta-ansiedad sí se negó.

Los resultados de las dos medidas de tendencia afiliativa, (preferir estar en compañía, y la intensidad de dicha preferencia), confirmaron la hipótesis acerca de la existencia de una relación positiva entre la ansiedad y la tendencia afiliativa; al aumentar una, aumenta la otra.

Schachter realizó otros experimentos similares, siendo su objetivo aclarar la relación ansiedad-afiliación. Algunas de sus conclusiones son:

1) La tendencia afiliativa puede describirse como general o direccional. En el primer caso, el individuo simplemente desea estar con otra(s) persona(s), mientras que en el segundo se desea estar con otro(s) que se encuentran en una situación similar a la propia.

Se observó que la tendencia afiliativa es direccional. "Los sujetos ansiosos sólo quieren estar con otros que se hallan en una situación semejante", (p.120).

2) Se mantiene la relación positiva entre la tendencia afiliativa y la ansiedad, independientemente de existir o no la posibilidad de comunicación verbal.

La Necesidad de Poder.

Para Winter (*) es posible apreciar la necesidad de poder a través de la fantasía, basándose en relatos que describen "impacto o control de otras personas, lo cual puede fluctuar desde acciones fuertes, enérgicas y frecuentemente agresivas, hasta acciones más sutiles y socialmente aceptables, tales como el ayudar, y asesorar", (p. 280).

Según McClelland (**), la necesidad de poder se refiere a una inquietud o interés fuerte por "tener influencia sobre otros".

Para él existen dos formas diferentes en que se manifiesta dicha necesidad. En una se busca ganar a los adversarios. Se tiende a ver la vida como un juego que se gana o se pierde; la pérdida de uno es la ganancia de otro y vice-versa. En la fantasía "se expresan pensamientos de conquistar oponentes", domina la noción de la "ley de la selva"; el más fuerte sobrevive al destruir a sus adversarios. Es primitivo en el sentido de que las "estrategias empleadas son adoptadas a temprana edad, antes de que el niño esté suficientemente socializado para aprender técnicas más sutiles de influencia". En el comportamiento, se utilizan "medios bastante sencillos para sentirse poderoso, beber excesivamente, ser agresivo y adquirir artículos de prestigio", tales como un auto deportivo o un yate. McClelland opina que este tipo de motivación no es adecuada para ser un buen líder, ya que la persona tiende a considerar a sus seguidores como "peones en vez de orígenes". (+). (op. cit. p.301).

Y las personas que se sienten como peones tienden a ser pasivos e inútiles para el líder que está obteniendo una satisfacción infantil al dominarlos.

El otro tipo de poder "positivo o socializado", tiene como características:

1) Un interés en las metas grupales, 2) Acciones de apoyo y ayuda tanto en el planteamiento, como la ejecución de los objetivos, y 3) El transmitir a los demás un "sentimiento de poder y competencia", que necesitan para alcanzar sus metas.

(*) Winter. The Need for Power. En McClelland & Steele, Human Motivation, General Learning Press, 1973, pp. 279-298.

(**) McClelland. The Two Faces of Power. En McClelland & Steele, op. cit. pp. 300-316.

- (+) Se señala que una de las características de un líder eficaz es precisamente el hacer sentir a las personas como los "orígenes u originarios de las acciones a realizar. Se transmite un sentimiento de poder o capacidad a las personas mismas".

En la fantasía, este tipo de necesidad se manifiesta con "pensamientos de ejercer poder para el beneficio de otros, y con sentimientos de mayor ambivalencia respecto a la posesión de poder". Respecto al comportamiento, tiende a haber "un interés por los deportes informales y la política". Los individuos transmiten a sus seguidores un sentimiento de ser originarios de las acciones a seguir, y no como peones como sucede en el caso anteriormente descrito. (McClelland, op. cit., pp. 306, 310-311).

Veroff (*) define al motivo del poder como "aquella disposición que dirige la conducta hacia las satisfacciones contingentes al control de los medios" para influir sobre otros. "Los medios de control pueden ser cualquier cosa utilizada para manipular otra persona". Señala Veroff, que esta definición intenta abarcar más que la simple "dominación". (p.105).

Llevó a cabo una investigación con el fin de desarrollar un instrumento para medir el motivo de poder. Utilizó una metodología similar a la empleada para los motivos de logro y de afiliación. Dicha investigación estuvo formada por dos fases. En la primera se utilizaron cinco láminas (cuatro de las cuales fueron empleadas en estudios de motivación proyectiva) reproducidas en folletos, para obtener relatos imaginativos de dos grupos de estudiantes universitarios.

El primer grupo "motivado" estuvo formado por treinta y cuatro alumnos que eran candidatos para líderes. El segundo grupo "no motivado", también de treinta y cuatro alumnos, de un curso de Psicología.

En la segunda fase, se aplicaron otros instrumentos de medición "posiblemente relacionados a una calificación derivada de la motivación de poder", al grupo no motivado. Dichos instrumentos fueron: 1) la escala de valores de Allport-Vernon, 2) el inventario de metas vocacionales, 3) un cuestionario acerca de los hermanos

(*) Veroff, Development and Validation of a Projective Measure of Power Motivation. In Adkinson, Motives in Fantasy, Action and Society, Van Nostrand, 1958, pp. 105-116.

(del S) y, 4) las opiniones de los instructores acerca del comportamiento de los Ss en el salón de clases. (op. cit, p.108).

Relacionando la motivación de poder con las medidas mencionadas, se formularon las siguientes hipótesis:

1) "La motivación de poder se relaciona positivamente con la orientación de valores Político y Económico, y negativamente con el Social, de acuerdo a la escala de Valores de Allport-Vernon... "

2) "La motivación de poder se relaciona positivamente a la intensidad de los intereses... de ser un jefe y un líder", en el ámbito laboral, ya que estas posiciones implican, en términos generales, la posibilidad de controlar medios de influencia.

3) "La motivación de poder se asocia positivamente con el número de hermanos en la familia del S. ..."

4) "La motivación de poder se asocia positivamente con la opinión de los instructores respecto a las tendencias argumentadora y de tratar de convencer a otros. Supuestamente estas conductas son instrumentales a la satisfacción del motivo de poder en un salón de clases". (op. cit. p.108-109).

A continuación se citarán las categorías utilizadas para calificar los relatos obtenidos en el presente experimento, respecto a la motivación de poder. Para dichos propósitos se ha decidido emplear el material proveniente del Manual de Calificación para el Motivo de Poder (A Scoring Manual for the Power Motive) (*), ya que brinda mayor información al respecto.

1. Fantasía de Poder (Pow In). Esta categoría es calificada cuando se hace referencia a los "pensamientos, sentimientos y acciones" de uno de los personajes, que reflejan un interés respecto al "control de los medios para influir" en otra persona. Se puede apreciar este interés de las siguientes "fuentes":

(*) Weroff, A Scoring Manual for the Power Motive. En Atkinson, Motives in Fantasy, Action and Society, Van Nostrand, 1958, pp. 219-233.

a) Se hace referencia al "afecto" relacionado con el "mantenimiento u obtención de los medios para influir en otra persona". Como ejemplo se menciona el sentirse bien por ganar una discusión, o sentirse mal por no lograr que las cosas se hagan según los deseos propios. (op. cit. p.220).

b) Se describe a alguien realizando algo para mantener u obtener el "control de los medios" para influir en otra persona.

c) También se califica bajo Fantasía de Poder, cuando se menciona una relación interpersonal que conlleva la existencia del "control de medios de influencia", por parte de un superior, respecto al subordinado. Como ejemplos se mencionan las relaciones: jefe-empleado, juez-defensor. La sola mención de este tipo de relación no es suficiente para que se califique bajo este criterio. Es necesario mencionar además, las actividades relacionadas con la influencia, llevadas a cabo en la relación. (op. cit. pp. 220-225).

2. Fantasía no relacionada (U In). Esta categoría se califica cuando el relato no cubre alguno de los criterios mencionados para la Fantasía de Poder. Si el relato es calificado bajo esta categoría, el proceso de calificación es detenido aquí.

3. Necesidad (N). Se hace una declaración "explícita" acerca de los deseos por obtener o mantener el control de los medios de influencia.

4. Actividad Instrumental (I). Se hace referencia a alguien que está haciendo algo para controlar los medios de influencia.

La actividad instrumental se califica con las siglas I+, I-, I?, en función de los resultados de la actividad respecto a la obtención de la meta. Las siglas representan éxito, fracaso, y resultado dudoso, respectivamente.

5. Anticipación de Meta. (G). Se describen pensamientos relativos a la meta; controlar los medios de influencia, o pensamientos o anticipaciones respecto al éxito o fracaso en la obtención de la meta.

Se califica G+, cuando se anticipa el éxito y G-, cuando se anticipa el

fracaso o se tienen dudas al respecto.

6. Obstáculos de la Persona o del Medio Ambiente (Bp, Bw). Esta categoría se califica cuando existe algún impedimento para obtener o mantener el control de los medios de influencia. Cuando el obstáculo pertenece al personaje interesado en dicho control, debido a sus características, se califica como obstáculo de la Persona (Bp).

En cambio, si proviene del ambiente u otra persona, se califica como obstáculo del Medio Ambiente (Bw).

7. Estados Afectivos Positivos (G+), y Negativos (G-). Los estados afectivos asociados con el logro de la meta, se califican como G. Se califica como G+ (Afecto Positivo) si se describe la "alegría" por haber convencido a otro, dominado alguna situación, o influido en la conducta de otro. Se califica como G- (Afecto Negativo) si alguien se siente "molesto o enojado" por no tener éxito al tratar de influir en otra persona.

8. Tema (Th). Esta categoría se califica cuando la trama principal está relacionada con el interés por el poder.

Si se califica la Fantasía de Poder, entonces el número máximo posible de calificación es de diez. Se otorga un punto a cada subcategoría del siguiente modo:

Necesidad (1), I ya sea I+, I? o I- (1), G+ (1), G- (1), Bp (1), Bw (1), G+ (1), G- (1), y TH (1).

Resultados.

Respecto a la primera fase de la investigación de la comparación de los relatos obtenidos en los grupos "motivado" y "no motivado", se observó que las categorías Fantasía de Poder, Necesidad, Actividad Instrumental y Tema, aparecieron significativamente con mayor frecuencia en los relatos del grupo "motivado" que en los del grupo "no motivado". No se observaron diferencias significativas en las categorías de Participación de Meta, Obstáculo, y Estados Afectivos.

En la segunda fase, en función a las calificaciones obtenidas, se clasificaron los relatos del grupo no motivado como Altos y Bajos en necesidad de Poder. — Asimismo, se compararon estos datos con los obtenidos mediante otros instrumentos, mencionados con anterioridad. Los resultados son los siguientes:

Comparando los individuos de Alta y Baja necesidad de Poder respecto a la dimensión de Valor Social de la Escala de Valores de Allport-Vernon, se observó que los primeros tienden a tener calificaciones menores en dicha escala, muestran un interés — significativamente más fuerte por ser un líder en el ámbito laboral y fueron valuados — significativamente más alto por sus instructores respecto a la frecuencia de discutir y tratar de convencer a otros, en el salón de clases.

"Otras hipótesis no fueron confirmadas". Al comparar los individuos de — Alta y Baja necesidad de Poder, no se observó una diferencia significativa de los valores Económico y Político, en sus valuaciones de ser jefe, y en el número u orden de hermanos en sus familias, (op. cit. p.112).

Hubo un resultado inesperado: que los individuos de Alta necesidad de Poder valoraron significativamente más alto el obtener reconocimiento de sus compañeros de trabajo (en el ámbito laboral), que los de Baja necesidad de Poder.

Discusión.

Los resultados obtenidos de la comparación de los grupos "motivado" y "no motivado" respecto a su "fantasía", son similares a los obtenidos respecto a las motivaciones afiliativas y de logro.

El hecho de que los individuos de Alta necesidad de Poder hayan valuado — más alto el reconocimiento de los compañeros de trabajo, "indica la posibilidad de que las satisfacciones de prestigio pueden estar íntimamente ligadas con las satisfacciones del poder. . . Existe la posibilidad de que la medida incluya, por lo menos parcialmente, algunos aspectos de la motivación del reconocimiento". (op. cit. p.115-116).

"En conclusión, los resultados indican que la medida proyectiva de la motivación de Poder desarrollada aquí" además de "aislar exitosamente el supuesto nivel diferencial de motivación en grupos", pueda asimismo, "predecir exitosamente actitudes y

conductas evidentes abiertas que están supuestamente relacionadas a los procesos involucrados en la motivación del Poder. Se previene, sin embargo, que la medida se puede concebir también en términos de motivación de reconocimiento". (op. cit. p.116).

RESUMEN.

A través del capítulo se han revisado diferentes teorías respecto a la naturaleza de las necesidades, y se mencionaron ejemplos de metodologías experimentales para incitar estados motivacionales particulares. A partir de ello, podemos señalar lo siguiente,

El término necesidad es un concepto hipotético que se utiliza para denotar una fuerza proveniente del individuo, cuyas características son las de:

- a) Impulsar al organismo hacia la acción, y
- b) Servir de directriz para dicha acción; darle dirección u orientación hacia una meta o fin.

Igualmente, se utiliza para denotar el punto de partida o principio a partir del cual se manifiesta el proceso motivacional en el individuo.

Es factible hablar de varias necesidades aisladas o de categorías de ellas,

La primera acción lleva implícita la noción de que todas las necesidades;

- 1) Poseen el mismo grado de importancia, y
- 2) Tienen la misma probabilidad de tener un papel principal en la determinación y orientación de la conducta.

Por lo tanto, bajo este punto de vista, varias necesidades pueden estar actuando con la misma intensidad, simultáneamente, en la conformación de la conducta.

Por otro lado, se tiene la opinión de que las necesidades se acomodan en una especie de prepotencia. Esto es, ciertas necesidades tendrán un papel activo en la conducta, sólo cuando previamente se hubieren satisfecho otras. Si se toma en cuenta que la conducta puede ser multimotivada, sería mejor decir que la jerarquía de prepotencia describe cómo van apareciendo las que tendrán un papel predominante en la motivación, dando lugar así a que puedan actuar simultáneamente otras necesidades, pero de manera secundaria.

El otro exponente de una teoría respecto a la interacción que tienen entre sí las diferentes necesidades, es Alderfer. El y Maslow comparten la postura de referirse a categorías o grupos de ellas. Asimismo, ambos concuerdan en: 1) la existencia de un proceso progresivo de satisfacción, y 2) la importancia que tiene la satisfacción relativa en la interacción de las necesidades. Sin embargo, a diferencia de Maslow, Alderfer postula un proceso regresivo de frustración.

En referencia a los experimentos acerca de las necesidades de logro, afiliación y poder, se puede señalar lo siguiente:

1. Todos, a excepción de Schachter, utilizaron los preceptos del T. A. T. en la construcción de los instrumentos de medición.
2. Cuando el individuo se encuentra en condiciones donde su ejecución será evaluada y existe la posibilidad de tener éxito, se evocará tanto una expectativa de logro, como una de fracaso, siendo ambas, componentes de tendencias opuestas.
3. La intensidad de la tendencia a alcanzar el éxito es máxima cuando la tarea a realizar es de dificultad intermedia; existe la misma probabilidad subjetiva de logro como de fracaso. Asimismo, la intensidad de la tendencia a evitar el fracaso es también máxima, cuando la dificultad de la tarea es intermedia.
4. En la motivación de afiliación también existen dos tendencias subyacentes que varían en su naturaleza. La primera consiste en la búsqueda de afiliación por lo agradable que es; la otra tendencia implica la búsqueda afiliativa, pero su razonamiento es diferente: se está tratando de evitar el rechazo.

.../

5. Schachter, entre otras cosas, comprobó la existencia de una relación positiva entre la ansiedad y el motivo de afiliación.

COMENTARIOS.

Empecemos esta sección con una pregunta: ¿de qué manera se podrían manejar los diferentes puntos de vista - que se han mencionado - en el ámbito laboral? O incluso, ¿cómo se podría relacionar esta información con un sistema de incentivos?

La primera respuesta es que sería teóricamente factible crear un ambiente adecuado en la organización, para que las personas tuvieran la oportunidad de satisfacer sus necesidades y consecuentemente estuvieran motivadas para efectuar sus labores eficientemente, utilizando para ello un sistema de incentivos.

Ahora bien, analicemos un poco más el asunto. Si se tomara como fundamento la postura de Murray para conseguir lo anteriormente mencionado, se tendría el problema de la predictibilidad. Si todas las necesidades tienen la misma probabilidad de estar interviniendo en la determinación de la conducta, en un momento específico sería imposible planear de antemano qué incentivos utilizar.

Por otro lado, las teorías de Maslow y Alderfer brindarían una mejor guía al respecto. Teóricamente, entonces, un plan de incentivos adecuado debería contemplar la posibilidad de ir satisfaciendo las necesidades de los individuos hasta llegar a las de autorrealización, con lo cual se habrá alcanzado la fuente máxima de motivación, tanto por ser la más elevada jerárquicamente, como por ser la única que aumenta con la satisfacción.

El llevar a cabo lo anterior lleva implícita la acción de ofrecer incentivos cada vez mejores y más complejos, ya que una necesidad satisfecha ya no constituye una fuente motivacional, hasta que surge nuevamente. Por lo tanto, cualquier sistema de incentivos tendría que ser sumamente dinámico y lo suficientemente flexible, para tener en cuenta las diferencias individuales, ésto es, que la intensidad de las necesidades no es uniforme para todos los individuos y consecuentemente, lo que se requiere para satisfacerlas, es variable.

El carácter dinámico del plan también se justifica por el hecho de que las metas que una persona posee hoy, no serán las mismas dentro de dos o tres años.

Otro punto importante a considerar es que los incentivos tengan un "valor" para el individuo; que su obtención revista alguna importancia. Asimismo, se debe tomar en cuenta - y quizá ésta sea la más fundamental - que el manejo de los incentivos se vincule a la conducta.

También se debe considerar la opinión de que el valor funcional de un sistema de incentivos es limitado en comparación a la motivación intrínseca, aquella en donde la administración de incentivos o recompensas es función del individuo mismo. De acuerdo a esta postura, un incentivo administrado por otros, tiene un efecto temporal - limitado, mientras que la motivación intrínseca es más duradera. Pero aún así, la motivación intrínseca no es tan poderosa por sí misma, como para cubrir satisfactoriamente todas las necesidades. Para aclarar lo anterior, pensemos en un ejemplo sumamente simplificado: Un hombre se encuentra muy satisfecho en su trabajo, porque considera que las posibilidades de "superarse" son muy buenas. Sin embargo, si no recibiera apoyos externos, como un salario - un incentivo al cual se le ha dado una importancia desproporcionada - o el "reconocimiento" de sus superiores, la motivación intrínseca no sería capaz por sí misma de sostener la conducta. Por lo tanto, las organizaciones no deben recaer todo su peso en la utilización de un sistema - o filosofía - u otro para aumentar la motivación de sus empleados, sino utilizarlos en forma complementaria.

Solamente se han mencionado brevemente los puntos anteriores, porque se analizarán de forma más profunda en capítulos subsecuentes.

CAPITULO II.

BREVE RESUMEN DEL DESARROLLO DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACION, Y LA CONSECUENTE INGERENCIA DE CONCEPTOS MOTIVACIONALES EN LA ADMINISTRACION.

Si se toma la acepción del término "motivación" como las "causas" de la conducta, sería posible remontarse hasta los grandes filósofos griegos y proseguir una vasta descripción de diferentes tendencias explicativas hasta nuestros días, tratando de lograr así una panorámica completa de las ideas y acontecimientos que se entremezclaron para cimentar la conceptualización de la "motivación". Sin embargo, dicho proyecto va más allá de los límites de esta tesis. La motivación, como concepto explicativo de la conducta, no es relevante en la Psicología, sino hasta el Siglo XX; la primera mitad de éste se conoce como de las "décadas motivacionales". Es conveniente señalar algunas teorías que existieron antes del apogeo de la "motivación" y otras que siguen vigentes.

Los párrafos siguientes se fundamentan en dos obras. "Motivación y Emoción" de Charles N. Cofer (1979), y "The Psychology of Motivation" de Abraham Korman (1974). Ambas describen el desarrollo de la multiplicidad de tendencias que han surgido para explicar la motivación del ser humano. Para aquellos interesados en profundizar en este tema particular, podrán consultar cualquiera de las obras mencionadas, así como la escrita por Cofer y Appley (1972) "Psicología de la Motivación. Teoría e Investigación".

Cofer señala al concepto "motivación" como ejemplo del hecho que la Psicología ha empleado palabras "populares" para incorporarlos en su terminología, con el fin de explicar los fenómenos que le incumben; sin embargo, dicho proceso ha implicado una cierta modificación del significado.

Como se mencionó anteriormente, se identifica comúnmente la idea de causas del comportamiento con el concepto al que nos referimos. Cofer indica que es posible que sea así en la influencia psicoanalítica, la cual utiliza conceptos como energías y fuerzas inconscientes para describir la dirección del comportamiento. Sin embargo, la energía solamente puede servir como "motor" del comportamiento.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

Cofer (1979, p.19) sostiene que "la psicología tiende a limitar la expresión motivación a los factores que se hallan implicados en procesos energéticos, y a incluir los demás factores (e.g. hábitos, tendencias) en la determinación del comportamiento". De tal forma que la motivación, de acuerdo con esta definición, queda excluida como un componente que dirige o guía la conducta. Por otra parte, Korman (1974, p. 2) define la motivación como "factores que influyen en la instigación de la conducta... (su) dirección y persistencia". Por consiguiente, vemos que es posible atribuir a la motivación un carácter encauzador.

Como el lector podrá apreciar con estos ejemplos, es difícil llegar a un consenso cuando se está abordando un fenómeno intangible como es la motivación. De tal manera que no es posible rechazar rotundamente una u otra postura al respecto. También existen, entre otras, las cuestiones de si los motivos son innatos o aprendidos, si son conscientes o inconscientes, si son pocos o muchos, etc. Este punto lo veremos en páginas posteriores, para continuar con los hechos que antecedieron, y acompañaron el apogeo del concepto motivación.

A través de los años, la conducta humana ha sido explicada de diferentes maneras. Sin embargo, las que nos interesan son la Racionalista (Racionalismo) y su contrapartida. En base a la descripción que ofrece Cofer (1979) sobre el particular, se aprecia que desde la perspectiva racionalista, el hombre es un ser racional; se conduce de acuerdo a su razonamiento, conoce las fuentes de su comportamiento y es consciente de las razones que a éste le empujan, por ello es plenamente responsable del mismo. El punto de vista contrario sostiene que el hombre es, a veces, irracional, y por tanto sus deseos e impulsos le incitan a la acción aunque "es en gran medida inconsciente en lo que a sus fuentes de acción se refiere". (p. 19). Por lo tanto, es lógico pensar que de acuerdo a esta segunda postura, no hay mucha responsabilidad por las acciones. Y es precisamente con esta postura irracional que se ha relacionado fundamentalmente la motivación.

En el Siglo XVII empiezan a surgir concepciones distintas al Racionalismo, ideas que tienen más relevancia con el tema que estamos tratando y que cubren diferentes campos: Filosofía, Biología, Psiquiatría y Psicología. Veamos algunos de los puntos más importantes.

Filosofía. Entre otros filósofos también importantes, es Thomas Hobbes (1588-1579) el principal expositor del Hedonismo como principio explicativo de la con-

ducta humana. El hedonismo, en términos muy simples, sostiene que el hombre se rige por la búsqueda del placer y la evitación del dolor. Cofer (1979) sostiene que estas tendencias son para Hobbes los "auténticos motivos que subyacen a nuestro comportamiento. Al formularlo de esta manera, hacia Hobbes - claro está - del hedonismo, un principio de motivación sin características morales, éticas o racionales". (p. 22).

A pesar del apogeo del hedonismo, no todos los filósofos concordaban con esta concepción. Thomas Reid (1710-1802) sostuvo la existencia de una serie de "facultades" mentales con características "semejantes a motivos" que implicaban una racionalidad y moral de las acciones. Sin embargo, Reid también incluía en su descripción la existencia del instinto, el cual constituía una fuerza que se hallaba al principio de la acción. Con este punto de vista se da una concepción un tanto modificada de la naturaleza del ser humano. Las acciones del hombre, aunque en su mayoría tienden a ser vistas como racionales, a veces no están fundamentadas en la razón.

Como se verá más adelante, esta explicación racionalista sigue vigente en algunas teorías que abordan la motivación, en donde se reitera la conciencia de las metas que se persiguen y la consecuente dirección consciente de la conducta hacia dichas metas o fines. Para Cofer, esta interpretación de la motivación es la que mayor aceptación ha tenido desde 1950, toda vez que la psicología ha tendido a acentuar los procesos cognocitivos. Se consideran a éstos como capaces de frenar y dirigir los impulsos corporales. Con esto se aprecia que aún los impulsos no se encuentran libres de la influencia de la razón. Por tanto, se tiende a rechazar la idea de acciones totalmente irracionales, de impulsos o necesidades tan dominantes que "arresten" al hombre hacia una acción, dejando a éste como un animal indefenso ante su propia naturaleza.

Biología. En el Siglo XIX dentro de esta ciencia, surgen dos fenómenos con repercusiones importantes en la concepción del hombre, tanto en la biología como fuera de ella. Uno de ellos es la teoría de la evolución, propuesta por Charles Darwin, la otra es el énfasis en la regulación homeostática del comportamiento, claramente explicada en la obra de Claude Bernard (1859). Cofer y Appley (1972, p. 305), señalan que "fue Bernard quien llamó la atención sobre la importancia que tenía la constancia de la matriz de fluidos del cuerpo, en la cual existían todos los tejidos vivientes. Cada célula la puede mantenerse a sí misma, sólo en el sentido de que toma de este fluido las sustancias necesarias y descarga en él los excesos de productos de desecho que no pueden ser utilizados o almacenados". La matriz de fluido a que hace referencia Bernard, "consiste de los sistemas circulatorio y linfático combinados". (p. 306).

La teoría de Darwin relativa a que ciertas características de los animales, y por ende del hombre, pueden ser positivas para la supervivencia, tuvo gran impacto en la psicología y dió lugar, entre otras cosas, a un punto de vista funcionalista respecto a la conducta. Es decir, el comportamiento tiene o puede tener un valor funcional en la adaptación o supervivencia del organismo en cuestión. Como consecuencia, "la motivación llegaba a constituir una parte esencial del análisis de cómo se efectúa la adaptación". (Cofer, 1979, p. 25).

Walter Cannon, que siguió la trayectoria de Bernard, en su obra "La Sabiduría del Cuerpo" (1941), expone una serie de instancias en las cuales el cuerpo muestra su capacidad y su tendencia a mantener un estado de equilibrio u homeóstasis. Asimismo, sostiene que cuando los procesos fisiológicos no son suficientes para mantener dicho estado, se precipitan una serie de mecanismos que incitan la conducta. Esta será dirigida hacia la obtención de aquellos elementos que sean necesarios para el reestablecimiento del estado de equilibrio. Como se puede apreciar, ésta es otra instancia en la cual la conducta es vista como instrumento funcional de las exigencias del cuerpo.

Psiquiatría. Una de las figuras más renombradas dentro de este campo, es la de Sigmund Freud. Aunque son varias sus obras, citaremos únicamente algunas de sus ideas que reflejan su concepto motivacional de la conducta.

Vea el comportamiento como el resultado de energías básicas, de una fuerza de vida, que él llama Eros y una fuerza de muerte o destrucción denominada Thanatos. La primera subyace actividades encaminadas a la preservación de la vida, mientras que la segunda subyace actividades agresivas o destructoras. Para Freud estas fuerzas (Eros y Thanatos), constituyen instintos en la configuración del hombre.

Para él, una de las características fundamentales de los instintos, era que su energía apremiaba algún medio de expresión. Sin embargo, los instintos no podían manifestarse en todo su esplendor sin control alguno. La "estructura mental" propuesta para dichos fines es el Ego, el cual va a disfrazar, por así decirlo, los instintos, de tal modo que su expresión sea aceptable tanto para el individuo como por su sociedad. En esta forma, el individuo no conocerá la naturaleza real de sus motivos ya que éstos, en su forma original, son inconscientes.

La teoría freudiana es una concepción "motivacional" del comportamiento

en el sentido que se ha estado manejando, es decir, identificando factores irracionales con dicho término. La conducta, bajo este punto de vista, es algo funcional. Mediante ella se descargan las energías motivacionales o los instintos. Es un instrumento de las necesidades del organismo.

Psicología. Dentro del campo de la psicología, fue William McDougall (1871-1938), quien dió auge a la concepción de que los "instintos" son la base para explicar la conducta humana. Cofer opina que gracias a McDougall, los conceptos motivacionales llegaron a ser centrales en la psicología general, a principios del Siglo XX.

McDougall (1908, p.30), define al instinto como "una disposición psicofísica heredada o innata que determina que el poseedor perciba objetos de cierta clase y les ponga atención, que experimente una excitación emocional de una cualidad determinada al percibir dicho objeto y a actuar, respecto a él, de una manera particular o, por lo menos, experimentar un impulso a efectuar tal acción". (tomado de Cofer y Appley, 1972, p. 48).

Para McDougall, tanto los pensamientos como las acciones se originan en los instintos. Eran vistos como algo tan omnipotente que sin ellos no habría conducta. En su opinión, "los instintos son los resortes centrales de la acción. Ninguna acción ocurre sin la participación de un instinto, y la conducta sirve al fin o propósito del instinto..." (Op. cit., p. 49).

De acuerdo con Cofer y Appley, la lista de instintos propuesta por McDougall en 1908, comprendía los siguientes: la huida, la repulsión, la curiosidad, la pugna, la autodegradación, la reproducción, lo gregario, la adquisición y la construcción. Cada uno de los siete primeros instintos estaba acompañado de una emoción distintiva y específica. Las emociones correspondientes a dichos instintos son: el miedo, el disgusto, la admiración, el enojo, el auto-sentimiento negativo o humildad, el auto-sentimiento positivo o júbilo y la emoción afectuosa.

Otra característica atribuida por McDougall a los instintos, es que éstos eran irracionales y por lo tanto constituían "fuentes compulsivas de comportamiento". (Cofer, 1972, p. 31).

Siguiendo con su lógica, es comprensible ver a la conducta como un simple

instrumento al servicio de las fuerzas instintivas, lo cual es muy parecido a la teoría freudiana en lo que respecta a la relación instinto - comportamiento.

Entre los años 1920 y 1950, debido a los desacuerdos con la postura de McDougall, surgieron otras explicaciones alrededor del término "impulso", sobre lo cual hablaremos en los siguientes párrafos. Una de las razones por las cuales la teoría de los instintos era rechazada, es que a través del tiempo se llegaron a formular casi tan to instintos como conductas existentes, lo cual no siempre implicaba una rigurosa comprobación experimental; de tal modo que perdió su función explicativa.

IMPULSO

La interpretación del impulso tomó básicamente dos direcciones. Para unos consistía en una serie de estímulos internos provenientes de los tejidos y provocados principalmente por estados de privación, o por excesos de sustancias a nivel tisular. Estos estados o necesidades incitarían a acciones enfocadas a normalizar las condiciones internas.

Los impulsos postulados bajo esta perspectiva son principalmente tres: hambre, sed y sexo, y son el estómago, la boca y garganta, y los órganos genitales, los originarios de los mismos. Esta concepción de los impulsos ha sido denominada frecuentemente como la Teoría Local de la Motivación, precisamente por relacionar una estructura o región del cuerpo con un estímulo o impulso específico.

En términos generales, los impulsos del hambre, la sed y el sexo eran identificados principalmente con: las contracciones del estómago vacío, sensación de sequedad en la garganta y boca, sensaciones de los órganos genitales y órganos reproductivos, respectivamente.

Aunque se dieron instancias que parecían comprobar la teoría local de la motivación, también se dieron evidencias en su contra. A continuación se mencionan algu

Hambre. El método para medir las contracciones estomacales, el cual se basaba en la introducción dentro del estómago del sujeto, de un globo conectado a un registro, ha sido criticado. "Davis, Garafalo y Kveim (1959), midieron la actividad del estómago por medio de electrodos colocados en el abdomen". No se presentaron contracciones en el primero hasta la introducción del globo. Lo que muestra que el globo más que medir las contracciones, las provocaba. (tomado de Cofer, 1979, p. 39).

Sed. Entre las instancias contrarias a la teoría local, Cofer (op. cit. p.40), menciona que "enfermos de diabetes insipidus siguen experimentando sed y beben normalmente, incluso cuando les son administradas drogas que estimulan ... o inhiben... la insalivación. De igual manera, siguen sedientos cuando se les anestesia boca y garganta..."

Sexo. Cofer habla de una serie de estudios sobre órganos amputados o cuyos nervios han sido seccionados, en donde se muestran que muchas especies, incluso el hombre, siguen dando pruebas de actividad sexual.

Todos estos hechos plantean dificultades para la aceptación completa de la teoría local. Sin embargo, "en determinados casos es de suma importancia la estimulación local para la motivación, pero parece no ser esencial para la misma" (op. cit., p. 40).

Ya se ha mencionado la primera interpretación básica respecto a la naturaleza del impulso. La segunda, cuyo principal expositor es Clark Hull, sostenía la existencia de un impulso general en vez de varios.

La teoría de Hull es el punto de partida para exponer una serie de teorías motivacionales que pueden agruparse bajo los rubros: Teorías del Aprendizaje, Teorías Cognoscitivas y Teorías Sociales, así como algunas otras que complementan esta descripción. Aquellos que abogan por las teorías de aprendizaje probablemente no concuerdan con la descripción de los mismos como motivacionales por considerar a los "hábitos" como suficientes y eficaces en explicar la conducta. En un sentido estricto, esta objeción es correcta, ya que son dos procesos distintos, pero es innegable la interacción entre ellos. Cofer y Appley (1972) señalan que "la motivación puede contribuir a la investigación, a la (efectividad) de la recompensa y a la manifestación de la

conducta. En todos estos aspectos está íntimamente relacionada con el proceso de aprendizaje." (p. 462).

La descripción de los modelos teóricos de Hull, Spence y Tolman, que se ofrece a continuación, se fundamentó principalmente en dos obras: Roman, "The Psychology of Motivation" (1974), y Cofer y Appley, "Psicología de la Motivación" (1972).

Hull, como otros funcionalistas, subrayaba la importancia que la conducta tiene en términos de supervivencia. Al existir condiciones adversas, como serían la privación de agua o alimento, se producen estímulos asociados con los estados de sed y hambre; dichos estímulos deben ser reducidos por la conducta. De tal modo que, para Hull (1943), la conducta es instigada para reducir estímulos o necesidades, con fines supervivenciales. Su posición en este respecto es muy similar a la homeostática.

Tanto los estímulos externos como internos, determinan la naturaleza del impulso (drive) experimentado por el organismo en un momento determinado. El impulso es considerado como un estado general que incita la conducta. Sin embargo, los estímulos internos asociados al hambre, sed y de privación sexual, son los que determinan la dirección de la conducta.

Las respuestas incitadas son: innatas o aprendidas, pero ambas tienen un valor biológico de supervivencia.

Para Hull (1943), la conducta se explicaba en función de la interacción entre dos variables principales: el impulso y el hábito o conducta aprendida. Dicha relación se expresa simbólicamente mediante la siguiente fórmula:

Conducta = $f(D) \times f(H)$, en donde D, H, s y r representan impulso (drive), hábito, estímulo y respuesta, respectivamente.

Además, consideraba la reducción de estimulación reforzante para la conducta en cuestión. Es decir, en caso de un animal hambriento, la obtención de comida sería reforzante para la conducta precedente.

Tanto Roman como Cofer y Appley, al describir el modelo de Hull, mencionan el reforzamiento primario como un concepto importante dentro de aquél. Al analizar

ambas interpretaciones, se aprecia que el término reforzamiento primario abarca en sí, dos conceptos: estímulo condicionado y reforzador primario. En base al resumen del modelo teórico de Hull (1951), ofrecido por Cofer y Appley, se aprecia que es opinión de aquél que ciertos estímulos presentes en el momento de producirse una conducta capaz de reducir el impulso, tendrán la capacidad de evocar una conducta similar, en ocasiones futuras, si acompañan el impulso. Al mencionar la reducción del impulso, se infiere la existencia de un reforzador primario. Los estímulos que acompañan a éste, se consideran bajo otro contexto: reforzadores secundarios. Con el concepto de evocación se infiere que dichos estímulos son condicionados, en un sentido distinto al tradicional. Difiere de éste en: 1) tipo de conducta evocada, siendo ésta innata o aprendida, 2) su capacidad de evocación. Respecto a éste, recordemos que es necesaria la existencia del impulso, para que los estímulos evoquen la conducta en cuestión. Por tanto, su función es complementaria o facilitadora.

El impulso sobre el que se habló en el párrafo anterior, es de tipo primario; innato. Para Hull los impulsos primarios son aquellos relacionados con hambre, sed, privación sexual, dolor, etc. Asimismo, sus ideas respecto al origen de las pulsiones primarias son similares a las sostenidas por la teoría local de la motivación.

Como es obvio, no es posible reducir la conducta, en particular la humana, a intentos dirigidos hacia la reducción del hambre, la sed o dolor. Por ésto, se incorpora en los modelos Hullianos posteriores el concepto de impulso secundario o aprendido. Un ejemplo de ello es el miedo provocado por un estímulo condicionado. En estas condiciones, el miedo es considerado como impulso porque incita conductas evitativas; asimismo, es secundario por el hecho de ser evocado por un estímulo condicionado, lo cual implica un proceso de aprendizaje.

Otro concepto utilizado por Hull es el de reforzamiento secundario; procedimiento mediante el cual un estímulo neutro adquiere propiedades reforzantes para la conducta en cuestión.

Hull habló de un estado general de pulsión o impulso general, formado por una o varias pulsiones, tales como las relacionadas con el hambre, sed o dolor, que estuvieron activas en un momento determinado. La diferencia, aunque sutil, entre el efecto de un impulso específico y uno general, es la amplitud de su influencia en la determinación de la conducta. Ambos contribuyen a la emisión de respuestas innatas

o aprendidas; sin embargo, el impulso general activa mayor variedad de hábitos que el específico. Supongamos que el olfateo es la respuesta emitida al activarse la pulsión del hambre, y que la respuesta de palanquear ha sido asociada a la pulsión de sed. Esto ejemplificaría, de modo sencillo, la acción de impulsos específicos. Ahora bien, si está activo un impulso general, las respuestas emitidas pueden ser más variadas. Siguiendo con nuestro ejemplo, el animal bajo estas circunstancias podría olfatear, palanquear, explorar y emitir otro tipo de conducta. El impulso general fomenta la diversificación conductual al activar mayor número de hábitos, o respuestas innatas, que el efectuado por un impulso más específico.

Posteriormente, Hull (1952) y Spence (1956), incorporan en sus modelos el concepto de incentivo para explicar la influencia de ciertos estímulos externos en la conducta. Para Spence la introducción de una recompensa al final del laberinto tendría a provocar respuestas anticipatorias en pruebas consecuentes. Dichas respuestas son motivacionales en el sentido de que son estímulos que el organismo desee reducir de la misma manera que otros estímulos de impulso. A continuación se mencionan las ideas de Spence respecto al incentivo y otras variables motivacionales.

Las diferencias básicas entre Spence y Hull son con respecto a la naturaleza del reforzamiento. Mientras que para Hull este proceso implicaba una reducción de la pulsión, para Spence (1956, p. 32), los reforzadores eran estímulos que aumentaban la "probabilidad de ocurrencia de las respuestas que acompañan". (tomado de Cofer y Appley, 1972, p. 483).

Spence ubica el reforzamiento dentro del condicionamiento clásico e instrumental, palabra que implica que las respuestas van dirigidas hacia un fin o meta, generalmente la obtención de un reforzador. Según Spence, existe una relación estrecha entre el condicionamiento clásico y el instrumental. Sostiene que al aprender una respuesta instrumental, se asocian al mismo tiempo respuestas fraccionales de meta con estímulos precedentes. Supongamos que la respuesta instrumental en proceso de aprendizaje consiste en palanquear y que la respuesta de meta es comer. La respuesta de comer se divide en una serie de componentes como: el salivar, masticar, deglutir, etc. Son precisamente estas sub-respuestas las que quedan asociadas con estímulos ambientales que preceden la conducta consumatoria (en este caso, el comer), denominada también conducta o respuesta de meta. De este modo, cuando estímulos tales como una luz, un sonido, o la palanca misma adquieren el poder de evocar respuestas fraccionales de meta, como sería el salivar, se habla de un proceso de condicionamiento (clásico). Es

importante subrayar que las respuestas fraccionales ocurren antes de la presentación del reforzador, por lo cual también se les asigna como respuestas de meta anticipatorias. El organismo anticipa o espera la obtención del reforzador; se forma una expectativa respecto a la ocurrencia del mismo. El término expectativa, se identifica más con teorías cognoscitivas, que con las del aprendizaje, mismas que subrayan la objetividad de los términos usados. Sin embargo, dicho término tiene cabida en estas últimas teorías, como veremos al referirnos a Tolman.

Spence consideraba al reforzamiento como elemento necesario para el condicionamiento clásico, pero no imprescindible para el aprendizaje. O sea, la adquisición de respuestas instrumentales no depende del reforzamiento. "Aparentemente, se aprende mediante la contigüidad estímulo-respuesta, pero la fuerza de las respuestas mediadas por estos hábitos instrumentales depende de la intensidad de los r_m que ocurren en el mismo contexto. Por ello, Spence sugirió una explicación bifactorial del aprendizaje, en donde el reforzamiento... fuera necesario para el condicionamiento clásico y la contigüidad para el condicionamiento instrumental". (Cofey y Appley, op. cit., p. 483).

La respuesta de meta fraccional es representada en esta cita por las siglas r_m . Aunque Spence no considere necesario el reforzamiento para el aprendizaje de conductas instrumentales, sí es importante para aumentar la probabilidad de su emisión.

El incentivo es generalmente considerado como un evento, objeto o estímulo externo al organismo, especialmente cuando se refiere a animales infrahumanos. En la concepción de Spence el incentivo implica una propiedad motivacional de la respuesta de meta fraccional (r_m) acompañada de ciertos estímulos interoceptivos (e_m); simbólicamente se representa esta variable conductual como $r_m \rightarrow e_m$. Los estímulos interoceptivos que se mencionan representan una parte de los provocados por la conducta consumatoria.

Cofey y Appley (1972) mencionan que "como r_m es una respuesta condicionalmente aprendida, determinan si fuerza factores tales como el número de ensayos de condicionamiento, la similitud entre las claves presentes en el momento de la evocación y las presentes en el momento del reforzamiento, y por las propiedades del objeto meta, con variaciones ocasionales en la intensidad o el vigor de las respuestas consumatorias..." (p. 484).

En base a la descripción de la teoría de Spence (1956), ofrecida por Cofer y Appley (1972), se aprecia que para aquél, los cambios en los reforzadores traerán como consecuencia respuestas consumatorias más o menos vigorosas, lo que a su vez modificará la intensidad de la respuesta fraccional de meta. Esta última constituye un incentivo para la respuesta instrumental.

Para esclarecer lo anterior, imaginemos la siguiente situación:

Se están efectuando una serie de experimentos con ratas de laboratorio para apreciar los efectos que tienen diferentes cantidades de comida sobre la conducta.

En este caso hipotético, supongamos que los sujetos experimentales deben recorrer un laberinto para alcanzar la comida u objeto meta. En base a las ideas de Spence, esta última constituye el reforzador, la conducta de correr sería la "respuesta instrumental", el comer es la "respuesta consumatoria" y, digamos la respuesta de "olfateo" constituye la respuesta fraccional de meta.

Observamos que cuando existen mayores cantidades de comida al final del laberinto, aumenta el vigor de la respuesta consumatoria (e.g. hay mayor salivación). Este cambio repercutirá en la respuesta fraccional de meta (i.e. olfateo); el olfateo se presenta con mayor frecuencia conforme se acerque el sujeto a la meta. Esta condición contribuye a evocar la respuesta instrumental (i.e. correr), es decir, la incentivo.

Edward C. Tolman.

Aunque la teoría de Tolman se considera conductista, se identifica también como una teoría cognoscitiva por la utilización de términos como expectativas y demandas de meta.

Es precisamente la importancia de las metas, y por tanto la intencionalidad de la conducta lo que caracteriza la concepción de Tolman.

Tolman (1949) aceptaba que ciertas instancias de aprendizaje se explican por una relación E - R. Sin embargo, existe otro tipo de aprendizaje que implica la adquisición de expectativas. Los organismos aprenden a relacionar estímulos de la situación en donde se encuentran con las metas que alcanzan. De este modo, el organismo

aprende una relación $E_1 - R - E_2$ en donde E_2 se refiere a las metas o resultados obtenidos al emitir una cierta respuesta.

El consideraba que el reforzamiento no es condición necesaria para todas las instancias de aprendizaje. Ejemplo de ello, son los experimentos de aprendizaje latente llevados a cabo por Blodgett en 1921, en los cuales se observó que la ejecución de ratas en un laberinto, cambió radicalmente al introducirse una recompensa, lo que le hizo pensar que se había dado un aprendizaje en ensayos sin recompensa. Hechos como éstos llevaron a Tolman a considerar los incentivos y recompensas como elementos que afectan a la ejecución, pero no al proceso de aprendizaje.

Asimismo, subrayaba la importancia de los estados fisiológicos como factores motivacionales; éstos eran vistos como originarios de impulsos primarios; posición similar a la de Hull. Tolman hacía referencia a impulsos de segundo orden como son el gregarismo y la auto-afirmación, que son evocados principalmente por estímulos externos.

Según Tolman (1932, p. 412), existen cuatro variables principales a considerar como causas de la conducta: la estimulación ambiental, "estados fisiológicos momentáneos iniciadores", la herencia, y el entrenamiento y aprendizaje previos. (tomado de Cofer y Appley, 1972, p. 501).

A pesar de la importancia de cada uno, son los estados fisiológicos (y consecuentemente la pulsión), los determinantes principales para que el organismo responda o no a los estímulos externos. Dichos estados provocan demandas de metas, mismas que satisfacen las necesidades del organismo. Las demandas de meta en combinación con las expectativas, determinarán la dirección y la persistencia de la conducta en relación a las mismas.

Una manera de inferir la magnitud de las demandas de meta y la (s) pulsión (es) subyocentes, es mediante la observación de las características de la conducta consecuente. O sea, la intensidad de ésta reflejará la misma característica adjudicada al impulso.

Tolman (1951) utiliza los términos impulso (o pulsión) y necesidad de modo diferente a Hull, colocando a la pulsión como antecedente a la necesidad. Define la necesidad como "una prontitud de llegar a ciertos tipos de objeto y manipularlos en

forma consumatoria (o alejarse de ellos)." (p. 288). (tomado de Cofer y Appley, op. - cit., p. 502).

En cuanto a las necesidades, su posición se puede resumir de la siguiente manera. El hambre y la evitación del dolor son específicos en el sentido de enfocarse a metas particulares. Existe también una necesidad generalizada que actúa sobre las primeras, dándoles más vigor. La intensidad total de una necesidad será, entonces, función de aquella que esté activa en un momento determinado, la generalizada y las condiciones externas al organismo.

Existen asimismo, necesidades secundarias que son en gran medida innatas, como son la afiliación, la dependencia y la sumisión. Las necesidades terciarias o - aprendidas son aquellas cuyas metas han sido establecidas culturalmente, como son la - riqueza y el éxito en los negocios.

Cofer indica que alrededor de 1950, surgieron los conceptos "incentivo" y "refuerzo" como alternativas a la teoría del impulso, lo cual se debió en parte a lo siguiente: El modelo homeostático del impulso es aplicable al hambre y sed, pero no al sexo. En los primeros existe déficit en los tejidos, pero en el último no. No está - claro que "los niveles hormonales en la corriente sanguínea se vean reducidos por el - comportamiento sexual...", de modo que no aplica aquí la idea de reducción de impulso. - "Frecuentemente se ha hablado de los impulsos homeostáticos como procesos que alivian - tanto excesos, como el déficit... sin embargo (no se ha demostrado) que exista exceso - alguno, o que éste se vea disminuido, en el comportamiento sexual..." (Cofer, 1979, p. 52).

Tanto Cofer (1979) como Korman (1974), mencionan los experimentos de - Harlow (1950) y Montgomery (1953) como instancias que contradicen el concepto de una - disminución de estimulación, ya que en esos experimentos se mostraban conductas "explo- - ratorias" y de "curiosidad", las cuales incrementan la estimulación, en vez de disminu- -irla.

"Aún cuando todavía el miedo como impulso o motivo adquirido parece go- - zar de una situación relativamente segura, no ha sido posible demostrar la existencia - de impulsos adquiridos que se basen en el hambre o la sed... El fracaso en demostrar la - existencia de impulsos adquiridos basados en otros impulsos distintos al miedo, han - dejado un amplio vacío teórico en la teoría del impulso, en la explicación de una gran

parte de la motivación humana..." (Cofer, op. cit., p. 53).

En base a las dificultades respecto a la teoría del impulso, han sido sugeridos otros procesos para sustituirla. Uno es la utilización del concepto de incentivo. Otro es cuestionar la necesidad de conceptos motivacionales, "e indicar la posibilidad de que fenómenos aparentemente motivacionales pueden realmente reflejar la operación de otros factores, tales como el refuerzo". (op. cit., p. 53-54).

A continuación se definen estos conceptos.

Incentivos. Generalmente son considerados como "objetos, condiciones o estímulos externos al organismo" que propician conductas de acercamiento o de evitación. En el primer caso, el incentivo es "positivo", mientras que en el segundo es "negativo". Ejemplos de incentivos positivos son el agua y la comida, para el organismo hambriento y sediento, del mismo modo en que un choque eléctrico constituye un incentivo negativo. - "En una especie como la humana, en que se hallan altamente desarrollados los procesos simbólicos, aparece como muy probable que pueden ser imaginados objetos, situaciones o estados incentivos, lo mismo positivos que negativos". (idem).

Cofer señala dos propiedades del incentivo. Una es instigar conducta de acercamiento o de evitación, en referencia al incentivo mismo. La segunda es provocar en el organismo un estado de excitación que lo mueve (motiva) a acercarse o a retirarse del incentivo. En otras palabras, el incentivo, además de motivar al organismo, orienta la conducta manifestada.

Aunque la motivación o estado de excitación evocada por el incentivo o el impulso es similar, son necesarias condiciones de privación para que intervenga un impulso, mientras que el incentivo por sí mismo provoca un estado motivacional.

Reforzamiento. Este concepto se refiere al proceso de administrar reforzadores o recompensas después de la emisión de la conducta, con la finalidad de que se fortalezca la misma, es decir, que sea más probable la manifestación de cierta conducta bajo condiciones similares. Existen reforzadores positivos y negativos. Ejemplo del primer tipo sería la comida para un animal hambriento que tuviera que recorrer un laberinto para llegar a ella. Por reforzador negativo se entiende a aquel estímulo, generalmente de naturaleza aversiva, cuya eliminación o evitación es reforzante. La evitación

y la huida o escape de un choque eléctrico serán reforzados toda vez que impidan o eliminen dicho estímulo aversivo.

La diferencia principal entre las teorías que giran en torno a estos conceptos, radica en que el incentivo es un término motivacional, mientras que el reforzamiento no lo es. Para la segunda postura, es suficiente fundamentarse en la interrelación de respuestas y estímulos o condiciones, y en procesos como el aprendizaje, para explicar el comportamiento, considerando innecesario la utilización de conceptos motivacionales o instigadores.

Cofar añade que los conceptos motivacionales implican principalmente dos funciones respecto al comportamiento. Una es la de dar energía a las respuestas, controlando su vigor o intensidad y su eficacia. La segunda consiste en guiar o dar dirección al comportamiento. Opina que no existe consenso unánime respecto a esta segunda función debido a que otros procesos, en particular el aprendizaje, también pueden fundamentar esta propiedad.

A continuación se mencionan algunas teorías que sugieren otras formas de explicar la motivación de la conducta.

Teoría de la Activación de las Emociones.

Cofar y Appley (1972) señalan a Elizabeth Duffy, Harold Schlosberg, Robert Malm y Donald Lindaley como los principales expositores de la teoría de la activación.

Sostienen que para Duffy (1934) es posible medir el alertamiento o la movilización de energía implícitas en la emoción, por medio de fenómenos eléctricos de la piel (PG, RDG), del electroencefalograma (EEG) y de la tensión muscular del esqueleto.

Aún cuando Duffy sea precursora de la teoría de la activación, el hallazgo de una relación en forma de U invertida entre la activación y la ejecución "parece ser un rasgo distintivo de la teoría de la activación, según la reflejan los escritos de Baco (1955, 1958), Lindaley (1951, 1957), Malm (1957, 1958), y Schlosberg (1954)... (Cofar y Appley, op. cit., p. 391).

A continuación se mencionan las ideas principales de uno de los autores de la teoría de la activación: Harold Schlosberg.

De acuerdo con Schlosberg, es conveniente considerar a la activación como un continuo, el cual comienza con la acción de dormir, ésto es, el nivel de mínima activación, y finaliza con la emoción fuerte, o sea, el nivel de activación elevada. Entre ambos extremos se encuentra el nivel óptimo. En este punto, el individuo está alerta y responde eficientemente a su ambiente.

Cofar y Appley sostienen que la "rabia ciega", constituye una emoción fuerte que representa una elevada activación y una desorganización de la conducta. Siguiendo con este punto de vista, las emociones más moderadas corresponderían a niveles de activación menos intensos. Por consiguiente, de acuerdo con estos autores, en el presente contexto, la emoción es sencillamente una forma de designar el nivel de activación.

Schlosberg sugiere emplear la resistencia eléctrica o conducción de la piel como medida del alertamiento o activación.

"Existen pruebas de que la eficiencia conductual varía con el alertamiento, cuando se mide por medio de la conducción. Freeman (1940) tomó simultáneamente los tiempos de reacción y la conductibilidad de la piel en varios puntos, durante un día, y halló una función en forma de U invertida, donde se mostraba que los tiempos de reacción más cortos correspondían a los niveles intermedios de conducción." (Cofar y Appley, op. cit., p. 394).

Korman (1974) también ofrece una reseña de la teoría de la activación. En su opinión, esta teoría surgió dentro de la postura conductista como alternativa a la de Hull. Considera posible resumir los conceptos básicos de la teoría de la activación de la siguiente manera:

- 1.- Los estímulos físicos externos al organismo son capaces de influir en su estado de activación, (tanto psicológicamente como fisiológicamente).
- 2.- El impacto de tales estímulos sobre el nivel de activación dependerá de su intensidad, frecuencia, y de lo novedosos que sean respecto a otros estímulos.

- 3.- Para el organismo existe un nivel óptimo o normal de excitación. Por consiguiente, estará motivado a mantener dicho nivel.
- 4.- La obtención del nivel óptimo permite al organismo prestar atención a las condiciones ambientales, y por tanto, dirige su conducta de acuerdo a las mismas.

La relación entre la dirección de la conducta y el nivel de activación se puede representar como una U invertida, donde los extremos y el punto medio representan niveles de activación bajo, alto y normal u óptimo, respectivamente. Bajo cualquier extremo, el organismo estará motivado a incrementar o disminuir la estimulación. La intensidad de esta motivación depende de la desviación relativa del nivel de activación del organismo respecto al nivel óptimo. Al aumentar la desviación, aumenta la motivación por alcanzar el nivel óptimo.

Cuando el nivel de activación se encuentra desviado, el organismo está menos atento a los estímulos o condiciones que le rodean. Por tanto, la influencia de tales eventos sobre la determinación de la conducta será menor que cuando el nivel de activación sea óptimo. Para ejemplificar, supongamos que en el trabajo se le pide a una persona la elaboración de un reporte. Si está "dormiéndose", (nivel bajo de activación) o está muy angustiado por otros problemas (nivel alto de activación), solamente parte de su atención y consecuentemente su conducta, será dirigida hacia la elaboración del reporte, ya que al mismo tiempo estará interesado en nivelar su estado de activación.

En el nivel óptimo las condiciones del momento influyen más en la conducta. Aún cuando intervienen otros factores motivacionales (como necesidades) en la configuración del comportamiento, éste no será influido por deseos de aumentar o disminuir el nivel de activación. Por tanto, la conducta será más eficiente.

Cofar (1979), indica que se ha formulado una interpretación más general que la de la teoría de la activación, para explicar la influencia de factores externos sobre la activación. Se emplea la idea de un nivel óptimo de excitación, aplicándolo no solamente a estados fisiológicos (como en el caso de la teoría de la activación), sino también a otros fenómenos como la estimulación externa. Hunt (1965) señala que aún cuando se emplea implícitamente la noción de excitación, "no siempre se halla afirmada específicamente". (citado de Cofar, op. cit., p. 117).

La concepción de un nivel óptimo de estimulación se fundamenta en el término "nivel de adaptación" propuesto por Helson en 1964. Representa un grado de estimulación al cual estamos acostumbrados y es formado por el promedio de estimulación pasada y del presente. Cuando las condiciones o estímulos que rodean al organismo en un momento determinado no se desvían apreciablemente de su nivel de adaptación, no se verá motivado a realizar conductas que modifiquen tales circunstancias. En cambio, si las condiciones de estimulación en que se encuentra son percibidas como altas o bajas, tenderá a realizar acciones enfocadas al logro de un nivel más familiar. Ejemplos de ello serían la exploración del medio circundante, o incluso el abandono del mismo para buscar otros más satisfactorios.

Otra característica del nivel de adaptación que señala Cofer, es que éste no es fijo, puede ir cambiando con la experiencia. Un ejemplo de modificación del nivel de adaptación sería el experimentado por un individuo a raíz de su cambio de empleo, de la "Bolsa de Valores" a un despacho exento del bullicio de la primera. El nivel de adaptación se habrá modificado, cuando el individuo en cuestión se acostumbre a este ambiente más "tranquilo".

A pesar de la aceptación que ha recibido esta teoría, Cofer opina que debido a las ambigüedades de la misma, muchas de sus explicaciones son aplicables a posteriori, es decir, cuando la conducta o el fenómeno en cuestión ya ocurrió.

El principio del Hedonismo también se enfrentó a problemas similares. Un objeto o evento se consideraba agradable o desagradable para el organismo, después de — que manifestara conducta de acercamiento o de evitación. Por lo mismo, no se podía predecir cuáles eventos serían agradables o desagradables para el organismo en cuestión.

TEORIAS SOCIALES.

Hasta el momento, casi todas las teorías descritas han subrayado los factores internos del organismo, para explicar la motivación. A continuación se mencionan teorías, que ponen en relieve factores externos. Cofer y Appley añaden a este bloque conceptual bajo el rubro de motivación social, por considerar a los términos utilizados como implícitamente sociales.

Según Cofer y Appley (1972, p. 747), los incentivos "se refieren a objetos, como recompensas, o a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación, que se usan con el propósito de alertar la motivación a la ejecución".

Mencionan que los primeros estudios sobre la motivación en seres humanos giraban alrededor de estos temas: conocimiento de los resultados, alabanza y desaprobación (culpa), aliento-desaliento, influencia ejercida por compañeros, rivalidad, cooperación-competencia. Los primeros tres se refieren a la ejecución individual, mientras que los últimos conciernen a procesos sociales.

Conocimiento de los Resultados.

Es generalmente aceptada la idea de que conocer los resultados de la ejecución causa efectos motivacionales. Dicho conocimiento se refiere a la calidad y cantidad de la ejecución en cuestión. Cofer y Appley mencionan dos experimentos que ejemplifican el uso de la información como incentivo, que a continuación se describen.

En el de Johanson (1922) se midió el tiempo de reacción para oprimir una llave telegráfica al recibir una señal. Se observó un aumento en la velocidad de reacción en los sujetos que habían sido informados respecto a su ejecución en ensayos anteriores.

Los experimentos que utilizan procedimientos como alabanza-desaprobación, aliento-desaliento para apreciar los efectos de la conducta, se caracterizan asimismo con la incapacidad del individuo para evaluar su ejecución. En los experimentos de Hurlock (1924, 1925) con niños de primaria se observó una mejoría en las calificaciones de una prueba con respecto a la ejecución anterior, tanto en los niños que recibieron alabanzas como en los que fueron criticados.

En otro experimento (del mismo autor), se utilizó, en varias sesiones, la crítica y la alabanza. Estos procedimientos sirvieron para elevar la ejecución de la segunda prueba. En las sesiones subsiguientes, el grupo criticado mostró un descenso en sus calificaciones. Esto demuestra que la alabanza es preferible a la crítica, ya que sus efectos son más duraderos. Sin embargo, también se pueden interpretar los resultados desde el punto de vista del reforzamiento. Al no recibir reconocimiento por sus esfuerzos, los niños desistieron en sus intentos de mejorar las calificaciones.

A pesar de que estos experimentos parecen mostrar una relación bastante directa entre procedimientos como alabanza y crítica con relación a la conducta, es en realidad un fenómeno bastante complejo. Un factor que influirá en la efectividad de tales procedimientos es la fuente misma de evaluación, o mejor dicho, cómo la percibe el individuo receptor. Dentro del ámbito laboral, si los trabajadores perciben al supervisor con desconfianza, difícilmente serán bien recibidas las evaluaciones de ejecución formuladas por éste, aún cuando puedan ser "objetivos". Otro efecto de las evaluaciones de este tipo es fomentar actitudes negativas o una distorsión de los hechos para justificar la ejecución.

Cofey y Appley opinan que es posible comprender cómo el individuo establece una meta y los efectos producidos por el conocimiento de los resultados o evaluación de otros individuos, si se hace referencia al concepto de nivel de aspiración, utilizado por Kurt Lewin en el estudio de los fenómenos descritos. El nivel de aspiración se refiere a los resultados que se desean obtener en ensayos subsecuentes de una misma actividad, como podría ser el tiro al blanco, formulados por el individuo en base a los resultados obtenidos anteriormente. Se considera que los éxitos y fracasos en la ejecución de una tarea afectarán el nivel de aspiración que formule el individuo. Los éxitos tenderán a incrementarlo mientras que los fracasos a disminuirlo. Otro factor que tendrá efectos en el establecimiento del nivel de aspiración, es el conjunto de resultados obtenidos en la ejecución en tareas y épocas diferentes.

El nivel de aspiración también depende de la probabilidad subjetiva, misma que implica expectativas del individuo respecto a los resultados probables de su ejecución.

Un aspecto importante de la probabilidad subjetiva es el referido al valor de los incentivos y la motivación de realizar una conducta con cierto nivel de esfuerzo para obtener los incentivos o recompensas en cuestión. Se puede ejemplificar esto al considerar un incentivo específico como un aumento de sueldo, que implicara una mayor producción. Si nuestro individuo hipotético considerara muy probable dicho aumento de producción, o sea, una expectativa de éxito, esto influiría en el esfuerzo invertido en la ejecución. Sin embargo, aunque el individuo esté motivado para realizar una tarea con ciertas características cualitativas o cuantitativas, no bastará para determinar la efectividad de la misma. Otro factor importante lo constituye la habilidad, o el conjunto de ellas, necesarias para la ejecución de la tarea en cuestión. Aún cuando la probabilidad subjetiva sea elevada y las habilidades sean adecua-

das, no se puede asegurar que el aumento de sueldo tendrá efectos motivacionales para el individuo. Un elemento determinante es la importancia que tiene para él, un "incentivo" particular. Si el aumento de sueldo carece de valor, difícilmente se podrá utilizar como incentivo.

En la introducción de esta sección se indicó que la influencia de los compañeros, la cooperación y la competencia, además de ser estudiadas como fenómenos sociales, también constituyen elementos que afectan a la motivación.

En referencia a experimentos relativos a los efectos de la rivalidad o competencia, Cofer y Appley (1972), mencionan que "en general, los resultados indican que exponer a niños o estudiantes a situaciones de competencia, aumenta la cantidad o velocidad, pero no necesariamente la calidad de un trabajo. También existen diferencias individuales" que determinan si se reacciona positiva o negativamente ante situaciones competitivas. (p. 754).

Influencia de los compañeros.

Se señala que a pesar de que sean varios los fenómenos en los cuales se aprecie la influencia del grupo sobre el individuo, el aspecto más estudiado es el de las opiniones. Se ha observado que son susceptibles a modificaciones cuando intervienen variables como la presión social. Sin embargo, la presencia de esta última no siempre provoca un cambio de opinión, debiéndose en parte a la influencia de otros factores como la importancia de la opinión en cuestión, la motivación de aprobación social, entre otros.

En las páginas subsiguientes se describen dos teorías que aún cuando se relacionan con otras áreas de psicología, se han vinculado más estrechamente con la psicología social. Las teorías a que se hace referencia, pertenecen a un conjunto de teorías asociadas frecuentemente de "consistencia", "congruencia" o "equilibrio". Se trata específicamente en este trabajo la "Teoría de Equilibrio" de Heider y la "Teoría de Disposición Cognoscitiva" de Festinger.

Se incluyen este tipo de teorías en el presente trabajo con la finalidad de complementar lo expuesto hasta el momento; abordar el tema de la motivación desde una perspectiva diferente.

En términos generales, las teorías de "consistencia": sostienen que las personas tienden a mantener un estado de equilibrio o congruencia cognoscitivo. Los acontecimientos que irrumpen el equilibrio u homeostasis crean tensión, la cual motiva acciones conducentes al reestablecimiento del equilibrio. Del mismo modo en que existen una serie de mecanismos enfocados a la homeostasis fisiológica, podemos suponer la existencia de un mecanismo similar respecto a material cognoscitivo. De allí que se hable también de una homeostasis cognoscitiva.

Quizá la homeostasis cognitiva responde a la necesidad del hombre de encontrar en el mundo que le rodea, e incluso el universo, cierto orden u organización, lo que le permite comprender, controlar e incluso predecir fenómenos.

De no percibir cierta consistencia o congruencia, tanto en el comportamiento de otros como en el propio, es de suponerse que aumentaría la ansiedad e incertidumbre, mismas que implicarían mayor desgaste de energía enfocada a su reducción.

En virtud de haber sido formulada la teoría de Heider en 1946 y la de Festinger en 1957, se guarda esta relación cronológica en la siguiente exposición.

Teoría de Equilibrio de Fritz Heider.

Insko y Schopler (1980) resumen la teoría de Heider en los siguientes términos:

Los tres elementos fundamentales empleados por Heider son una persona, otra persona y un acontecimiento, idea, cultura u objeto. Se simbolizan estos elementos mediante las letras p, o y x.

Pueden existir dos tipos principales de relación entre estos elementos: relación de "sentimiento" y relación de "unidad". Una relación de sentimiento es la relación de actitud que implica el gustar o no gustar, el amar u odiar, el sentir de manera favorable o desfavorable con respecto a, etc. Para Heider la relación de sentimiento es positiva cuando el afecto es favorable, pero cuando es desfavorable, la relación de sentimiento es negativa. Las relaciones de unidad se refieren al grado de unidad percibida entre los elementos. Ejemplos de relaciones de unidad son similar o disímil, cercano o lejano, pertenece o no pertenece, posee o no posee, etc. Para Heider las relaciones de unidad son positivas cuando el grado de unidad es elevado; pero

cuando éste es bajo dice que la relación de unidad es negativa". (op. cit., p. 18-19).

Para representar las relaciones descritas, Heider emplea los siguientes símbolos:

L - sentimiento positivo, nL - sentimiento negativo, U - unidad positiva y nU - unidad negativa.

Insko y Schopler (1980) señalan que dentro de la teoría de Heider, el término de equilibrio se refiere a un estado caracterizado por la armonía entre los elementos percibidos. "El equilibrio no es un estado que caracterice a las relaciones reales entre los elementos, sino más bien la percepción o experiencia de las relaciones entre los elementos por parte de p." (p. 19). El desequilibrio es un estado que crea tensión, misma que "motiva" al individuo a cambiar de algún modo las relaciones percibidas a fin de reestablecer el equilibrio.

Los autores mencionados toman en primera instancia la tríada para ilustrar los conceptos de Heider. Esto es, las posibles relaciones entre p y x, p y o.

En la primera tríada existirá equilibrio si tanto la relación de sentimiento como la de unidad, entre los elementos p (persona) y x (objeto), son positivos o negativos. Por ejemplo, si a un individuo (p) le interesa todo lo relacionado con Astronomía, y adquiere una colección de libros sobre el tema (x), existe una relación equilibrada. Del mismo modo, si a un individuo no le agrada cierto programa televisivo, y evita presenciarlo, nuevamente se aprecia un estado de equilibrio entre estos elementos.

Los mismos principios se aplican a la tríada formada por dos individuos (p y o). Para ejemplificar estados de equilibrio entre ambas entidades, consideremos los siguientes casos: a) a p le agrada o y percibe que tal sentimiento es recíproco, y b) a p no le agrada o y evita interactuar con él.

Equilibrio en la Tríada:

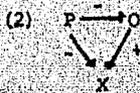
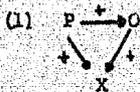
Cabe señalar que Insko y Schopler (1980) y Korman (1974), quien también analiza la teoría de Heider, al describir los conceptos de este último en referencia a la tríada, hacen su exposición en la obra de Heider, realizada en 1958, por lo que se

infiere que este aspecto no formó parte de su primer modelo teórico formulado en 1946.

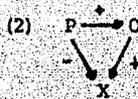
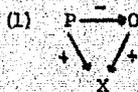
La tríada generalmente se encuentra formada por dos individuos (p y o) y un objeto (x), aunque también puede establecerse una tríada con tres individuos (p, o y q). Las relaciones triádicas estarán equilibradas si los tres signos entre los elementos son positivos, o si existen dos signos negativos y uno positivo. "De acuerdo con Heider, una tríada que involucre tres personas, p, o y q, debería estar equilibrada si las tres relaciones de sentimiento son positivas..." (Insko y Schopler, op. cit., p. 21).

Korman (1974) ejemplifica relaciones triádicas equilibradas y desequilibradas de la siguiente manera:

Relaciones Equilibradas



Relaciones Desequilibradas



Los signos "+" y "-" se emplean para representar relaciones, sean éstas de sentimiento o de unidad, positivas y negativas, respectivamente.

Insko y Schopler sugieren emplear una sencilla ecuación de multiplicación de signos para determinar el equilibrio o desequilibrio de la tríada. De este modo, habrá desequilibrio si el producto de los tres signos es negativo. La tríada estará equilibrada si el producto es positivo.

En base a las triadas ilustradas por Komran (ver p. 24), es posible ejemplificar las balanceadas o equilibradas del siguiente modo: El caso (1) muestra que P; tiene una relación positiva con O, como podría ser la amistad; pertenece, o de alguna manera se identifica con X, y percibe que O también se identifica con, o que ambos se encuentran relacionados. Supongamos que P es Albert Einstein, O es Isaac Newton y X es la Ley de la Relatividad. En este caso, Einstein y Newton son amigos y ambos concuerdan con la ley mencionada. Es una relación balanceada. En el caso (2) los elementos pueden ser Einstein, Nietzsche y el existencialismo, donde Einstein no simpatiza con Nietzsche ni con el existencialismo. En el caso (3) la triada puede formarse con Einstein, Newton y el existencialismo, donde ambos están en desacuerdo con esta postura filosófica.

Las relaciones equilibradas, como las mencionadas, son satisfactorias y - por tanto se supone que el individuo no está motivado para cambiarlas.

Las relaciones desequilibradas se caracterizan por crear tensión en el - individuo, lo que a su vez, lo motiva a realizar cambios, sean éstos de actitud o conductuales, encaminados a disminuir el estado de desequilibrio. Para ilustrar, consideremos la primera triada desequilibrada, graficada en la página 24. Supongamos que a pesar de existir antipatía entre P y O, a ambos les agrada el objeto X. En términos generales, - la resolución del desequilibrio implica diversas acciones, por lo que P puede: a) encontrar características positivas en O, de modo que disminuya su antipatía hacia él, b) - disminuir sus sentimientos positivos hacia X, o c) modificar su opinión respecto al - agrado que siente O hacia X. Esto es, se busca disminuir la interrelación entre los elementos que causan el desequilibrio.

Para Komran (1974) una desventaja de las teorías de esta naturaleza radica en la imposibilidad de predecir con exactitud qué acción tomará el individuo para disminuir el desequilibrio.

Teoría de Discrepancia Cognoscitiva de Leon Festinger (1957).

Cotler y Appley consideran la teoría de Festinger como explícitamente motivacional, afirmando que ésta y otras teorías basadas en el concepto de discrepancia, han influido mucho en la concepción del fenómeno motivacional. Esto se debe parcialmente -- por considerar la discrepancia como condición de importantes consecuencias motivacionales.

Cofer y Appley (1972, p. 765), señalan que para Festinger (1957) la disonancia cognoscitiva da lugar a un estado de tensión, de carácter motivacional. Ofrecen la siguiente cita para mostrar la opinión de Festinger al respecto. "Así como el hambre es motivante (la disonancia cognoscitiva también lo es. Esta última provocará actividad encaminada a su reducción o eliminación). Reducir con éxito la disonancia es recompensante en el mismo sentido que lo hace el comer cuando se tiene hambre. (Festinger, 1958, p. 70)".

Antes de proseguir, conviene aclarar el significado de "elementos cognoscitivos". Para dicho efecto, se basará en la definición ofrecida por Insko y Schopler (1980, p. 130); "los elementos cognoscitivos son las unidades de base de la teoría de la disonancia; son aquello que una persona sabe o cree acerca de sí misma, de su comportamiento y del medio que la rodea". El conocer el resultado de un examen constituye un ejemplo de elemento cognoscitivo.

En el "Dictionary of Psychology", editado por J. P. Chaplin (1979), se encuentran las siguientes definiciones:

Cognición: "un concepto general que comprende todas las formas de conocimiento. Incluye (los fenómenos de) percepción, imaginación, razonamiento y evaluación..."

Disonancia Cognoscitiva: "un estado psicológico incómodo en el cual el individuo experimenta dos creencias o cogniciones incompatibles..."

Los elementos cognoscitivos pueden relacionarse de modo consonante, disonante, o simplemente no estar relacionados. La consonancia implica congruencia entre los elementos considerados, mientras que la disonancia implica incongruencia.

Insko y Schopler (1980) señalan que "las relaciones consonantes se dan cuando un elemento cognoscitivo se deriva de otro. Por ejemplo, la decisión de dejar de fumar se deriva de saber que provoca cáncer pulmonar; por otra parte, la decisión de continuar fumando o empezar a hacerlo, es disonante con el saber que esto causa cáncer en los pulmones". (p. 131).

De acuerdo con la teoría de la disonancia, la intensidad de ésta depende de dos condiciones: la importancia o relevancia de los elementos en cuestión, y la

proporción de elementos disonantes respecto a los consonantes. De este modo, mientras mayor sea la importancia y más elevada la proporción de elementos disonantes, mayor será la disonancia.

Para ilustrar lo anterior, imaginemos la siguiente situación: En una empresa determinada, tres inasistencias seguidas sin justificación, traen consigo la rescisión del contrato laboral. Asimismo, la puntualidad consistente implica una bonificación mensual. La decisión de faltar tres días, traerá consigo mayor disonancia que el ser impuntual. De modo similar, mientras mayores sean las razones por no faltar al trabajo o ser puntual, mayor será la disonancia creada por la decisión de no cumplir con estas condiciones.

En general, conforme mayor sea la disonancia, aumenta a su vez la necesidad de realizar modificaciones encaminadas a su reducción. Existen tres modos principales para reducir la disonancia: cambiar un elemento cognoscitivo del comportamiento, cambiar un elemento cognoscitivo del medio ambiente, o añadir nuevos elementos cognoscitivos. Un ejemplo de cambio de elemento cognoscitivo del comportamiento sería aquel donde un individuo reduce su consumo de alcohol después de leer artículos que versan sobre éste y las enfermedades relacionadas con su ingestión. Si una persona distorsiona su percepción de la posición política de un partido, con el fin de apoyarlo, se está efectuando un cambio cognoscitivo del medio ambiente. El añadir nuevos elementos cognoscitivos se ejemplifica con la situación donde un "bebedor social" lee reportes de investigaciones en las cuales no se encontró relación positiva entre la ingestión de bebidas alcohólicas y el desarrollo de ciertas enfermedades.

Insko y Schopler señalan que aún cuando se puede aplicar la teoría de Festinger a varias situaciones, dos de las más importantes son las de libre elección y las de acuerdo forzado.

Como preámbulo a la descripción de las aplicaciones de la teoría de disonancia, Insko y Schopler mencionan un caso específico de conflicto: el de atracción-repulsión. Tal situación implica la elección entre opciones deseables, y es también denominada "libre elección". De acuerdo a la teoría de Festinger, la disonancia surge después de realizar la elección; se crea un conflicto post-decisión. Para ilustrar, supongamos que un alumno debe elegir entre dos carreras igualmente atractivas. Una vez tomada la decisión, se resuelve el conflicto original pero se crea la disonancia. Todas las características deseables de la carrera no elegida son disonantes con el

conocimiento de que se eligió otra.

"Festinger sostiene que la magnitud de la disonancia en una situación de libre elección, depende de tres cosas: la relativa atracción de la opción no elegida - comparada con la elegida, la importancia de la decisión, y el grado de similitud no evaluativa entre las opciones. Mientras mayor sea la atracción de la opción no elegida, - mayor será la importancia de la decisión, y cuando menor la similitud no evaluativa entre las alternativas, mayor será la magnitud de la disonancia." (Insko y Schopler, op. cit., p. 132).

Ejemplifiquemos lo anterior como sigue: mientras mayor sea el atractivo de un trabajo no elegido en comparación con los atributos del elegido, mayor será la - disonancia que resulte de la elección. Elegir entre dos carreras provocará más disonancia que la elección entre dos marcas de perfume. Finalmente, la elección de asistir a una obra de teatro en vez de otra, creará menos disonancia que la elección entre una - obra de ballet y una conferencia.

De acuerdo con Festinger, es posible reducir la disonancia en situaciones de libre elección mediante los siguientes mecanismos: a) revocar la decisión, b) aumentar el atractivo de la opción elegida, c) disminuir el de la no elegida, d) percibir una mayor similitud entre las dos opciones. Insko y Schopler (1980), opinan que es poco probable la utilización del primer mecanismo, ya que de seguirlo, resurgiría el conflicto inicial. Los dos siguientes mecanismos tienen mayor probabilidad de ocurrir. "La última manera de reducir la disonancia, el percibir una mayor similitud entre las dos opciones, se puede ejemplificar con el caso en que un muchacho que habiendo - decidido ir al cine en vez de (asistir) al circo, decide que las dos, después de todo, son formas de entretenimiento. Debe observarse que aquí la similitud se refiere a semejanza de atributos". (p. 133).

"Según Festinger (1957), existe acuerdo forzado cuando la presión pública fuerza a un individuo a observar una conducta que no va de acuerdo, o que es disonante respecto a sus creencias o actitudes. La presión a la conformidad puede surgir de la amenaza de un castigo o la esperanza de una recompensa; pero una vez que ha dado la conducta, surge la disonancia." (Insko y Schopler, op. cit., p. 151). Asimismo, - mientras menor sea la recompensa empleada para inducir la conducta de acuerdo forzado, mayor será la disonancia experimentada.

Se mencionan los siguientes mecanismos para reducir la disonancia anteriormente descrita: a) reducir la importancia de la actitud o la conducta implícita, b) cambiar la actitud privada para que concuerde con la conducta pública, o c) exagerar la cuantía de la recompensa que se usa para provocar la conducta.

Insko y Schopler señalan que las investigaciones realizadas en torno al castigo en situaciones de acuerdo forzado, se dividen en cuatro grupos: acuerdo en un conflicto de evitación, no acuerdo en un conflicto de evitación-evitación, acuerdo en un conflicto de atracción-evitación y no acuerdo en un conflicto de atracción-evitación. Un ejemplo de conflicto evitación-evitación, sería aquel donde un individuo es amenazado de daño físico si no realiza cierta tarea que va en contra de sus creencias, como sería el contrabando de narcóticos.

Los autores mencionados sostienen que si el castigo con que se le amenaza, fuerza al individuo a adoptar la conducta que no le agrada, está en situación de acuerdo; si no, se dice que está en situación de no acuerdo. Para ejemplificar un conflicto atracción-evitación, pensemos en un individuo que tiene que soportar un castigo o circunstancias desagradables (e.g. una novatada) con objeto de alcanzar una meta deseada (e.g. ser miembro de un equipo deportivo).

Insko y Schopler (1980) señalan que "si el individuo decide no recibir el castigo, está en situación de acuerdo (con las implicaciones del castigo), si decide tolerar el castigo, se dice que está en situación de no acuerdo. Hay acuerdo cuando la conducta del individuo está determinada por las implicaciones del castigo." (p. 157).

Con esto se da término a esta sección. Sin embargo, antes de proseguir conviene señalar que fue incluida en el presente trabajo con el objetivo de ofrecer al lector algunos elementos informativos, mismos que pueden conducir a una mayor comprensión del fenómeno motivacional.

Teniendo presente dicho objetivo, se describió brevemente el desarrollo de conceptos motivacionales y en segundo término, la interpretación de éstos desde diferentes perspectivas psicológicas.

MOTIVACION LABORAL - INVESTIGACIONES EN MEXICO.

En la siguiente sección se describen investigaciones realizadas en México y que versan sobre la motivación en el ámbito laboral. Esta sección tiene por objeto - señalar la metodología empleada y diferentes marcos teóricos a partir de los cuales se trata este tema específico.

La tesis de Nonantzine Victoria Orta intitulada "La Influencia de los Factores Higiénico-Motivantes en el Trabajo" (1973), abarca dos aspectos fundamentales. Uno consiste en la descripción de las diferentes conceptualizaciones que han surgido, a través del tiempo, para explicar la motivación, comenzando con los filósofos griegos Aristóteles y Platón, y finalizando con autores contemporáneos como Maslow y Herzberg.

El segundo aspecto de la tesis se refiere a la investigación llevada a cabo por la autora de la misma, cuyo objetivo principal fue comprobar la existencia de dos conjuntos diferentes de factores que determinan la satisfacción y la insatisfacción en el contexto laboral, basándose en la teoría dual de Herzberg, así como en su metodología. Paralelamente, se buscaba comprobar la aplicabilidad de esa teoría en México.

Las dos hipótesis formuladas se pueden resumir de la siguiente manera: -

1) La existencia de factores "higiénicos" evitará la insatisfacción, y 2) La presencia de factores "motivadores" dará como resultado la satisfacción.

Basándose en Herzberg, se identifican los factores relacionados al ambiente de trabajo: supervisión, políticas y administración, salario, etc., como aspectos "higiénicos". Asimismo, los elementos relativos al trabajo mismo: logro, reconocimiento, desarrollo, etc., abarcan los factores "motivadores". Cabe mencionar que Herzberg, en su libro "Work and the Nature of Man" (1966), reemplaza el término "desarrollo" por el de "ascenso".

Se definen las variables de satisfacción e insatisfacción, de la siguiente manera:

Satisfacción: "Un estado-reacción positivo, predominantemente de carácter emocional (agrado), respecto a un factor externo al individuo como resultado de su relación con el medio."

Insatisfacción. "Un estado-reacción negativo, predominantemente de carácter emocional (desagrado), respecto a un factor externo al individuo como resultado de su relación con el medio" (p. 95-96).

La muestra fué formada por un total de 90 personas, de ambos sexos, provenientes de tres organizaciones diferentes (instituciones de crédito, de arrendamiento y educativa). Asimismo, los entrevistados ocupaban diferentes puestos; desde empleados - hasta ejecutivos, con lo cual se cubrieron diversos niveles jerárquicos. Los individuos de la muestra tenían estudios comerciales (o equivalentes) o profesionales.

A continuación se describen los resultados obtenidos en las tres organizaciones estudiadas, mencionando los factores que se identificaron con mayor frecuencia - como causantes de satisfacción o insatisfacción,

Institución de crédito:

Satisfactores. Logro, reconocimiento, desarrollo.

Insatisfactores. Supervisión, seguridad en el trabajo.

La ausencia de logro y reconocimiento se mencionaron como causas de insatisfacción.

Institución educativa:

Satisfactores. Desarrollo y responsabilidad.

Se señala que el factor higiénico denominado "Relaciones Interpersonales", además de prevenir la insatisfacción, fué visto como causa de satisfacción.

La supervisión fué considerada como elemento preventivo de la insatisfacción. Asimismo, se indica que el salario constituye un factor de satisfacción, no apareciendo como preventivo de insatisfacción, como se podía haber esperado.

Institución de arrendamiento:

Satisfactores. Logro y reconocimiento.

Insatisfactor. Relaciones interpersonales.

Respecto al factor de relaciones interpersonales, se señala que cuando éstas sean adecuadas, causan satisfacción. Cuando son inadecuadas, fomentan la insatisfacción.

Asimismo, la ausencia de supervisión adecuada fué considerada como causante de insatisfacción.

Al tomar los datos en conjunto, se menciona que los factores "motivadores" de logro, reconocimiento y desarrollo, se identificaron con mayor frecuencia como causantes de satisfacción. La ausencia de las dos primeras, provoca insatisfacción.

Respecto a los factores higiénicos, se observó que la ausencia de los mismos provoca insatisfacción; las más frecuentemente mencionadas fueron la supervisión y las relaciones humanas. Cuando estas últimas son positivas, propician la satisfacción laboral.

Conclusiones.

Se señala que las hipótesis se confirmaron en su totalidad si se consideran los datos obtenidos en conjunto. Es decir, los factores "motivadores" e "higiénicos" se relacionaron, como se esperaba, con la satisfacción e insatisfacción, respectivamente.

Sin embargo, los datos individuales de cada organización solamente apoyan parcialmente las hipótesis formuladas debido a que los factores identificados como causantes de satisfacción no fueron siempre "motivadores". Asimismo, la ausencia de algunos de estos últimos, fué causa de insatisfacción.

Al relacionar el nivel jerárquico y educativo de los integrantes de la muestra con el tipo de "actividades" asignadas, se observó que al ser más elevadas las primeras variables, se tendió a subrayar el logro, reconocimiento y desarrollo. En

cambio, para las personas cuyo nivel jerárquico y educativo era menor, las relaciones interpersonales eran más importantes como fuente de satisfacción.

"Por último, también puede verse que mientras que en el sexo masculino hay otros satisfactores, en el sexo femenino se mencionan las relaciones interpersonales, como el factor que más las satisface..." (p. 136).

Cristina Enciso, en su tesis de doctorado intitulada "La Motivación al Logro. Un Estudio en un Grupo de Burocratas con la Prueba de McClelland" (1976), señala que frecuentemente en la práctica psicológica, al emplear pruebas extranjeras, también se utilizan baremos provenientes de otros países, los cuales no son siempre aplicables inter-culturalmente. Este hecho fue uno de los motivos para llevar a cabo la investigación descrita en su tesis.

Asimismo, indica la importancia que tiene para el psicólogo, ya sea éste clínico, educativo o laboral, el conocimiento de la motivación humana.

Es posible, para fines prácticos, dividir la tesis de Cristina Enciso, en dos partes fundamentales. Una, cubre el marco teórico, mientras que la otra consiste en la descripción de la investigación. A continuación se mencionan algunos de los puntos pertenecientes a la primera parte.

McClelland (1953) define al motivo como "el restablecimiento por un individuo de un cambio en una situación afectiva. En nuestro sistema todos los motivos son aprendidos. Ciertos estímulos o situaciones que implican discrepancia entre las expectativas (nivel de adaptación) y la percepción, son fuentes de afectos primarios no aprendidos, de naturaleza positiva o negativa... la motivación se basa en el afecto."

P. T. Young, en su libro *Motivation and Emotion* (1961) define a la motivación como "el proceso que despierta la acción, mantiene la actividad en progreso y regulariza el patrón" de ésta. (tomado de Enciso, op. cit., p.7).

Respecto a la naturaleza de los motivos se señala que:

1) Aún cuando diversas personas experimenten motivos similares, la conducta emitida puede variar de un individuo a otro. De modo similar, un motivo puede incitar en el mismo individuo, acciones diferentes.

2) Cuando varios individuos manifiesten conductas similares, es posible - que los motivos subyacentes sean diferentes.

3) En la mayoría de los casos, la conducta es multideterminada, es decir, varios motivos intervienen en la configuración del comportamiento.

4) "La configuración de motivaciones en una persona está en constante cambio. Las motivaciones humanas sólo se pueden entender adoptando un punto de vista dinámico." (op. cit., p. 12).

5) "A veces al satisfacer cierta motivación, se extingue el deseo de seguir adelante, pero en otros casos cuanto más se repite una conducta, ésta misma se convierte en fuente de motivación." (op. cit., p. 13).

Basándose en los preceptos de Freud, Cristina Enciso subraya la importancia de los motivos inconscientes en la determinación de la conducta. "... los contenidos inconscientes son muchas veces los que constituyen el verdadero motor de la conducta de los individuos. Hay material inconsciente que está luchando constantemente por emerger y que rige la conducta del ser humano." (p. 15)

Subsecuentemente se hace referencia a los estudios llevados a cabo por MacLelland, señalando, entre otros aspectos que, aún cuando él siguió una metodología similar a la de Murray (autor de T.A.T.) para desarrollar su Test de Motivación de Logro, la evaluación de ambas difiere bastante.

En otro capítulo de la tesis, encontramos una descripción de los diversos aspectos de la burocracia. Se considera conveniente citar una definición de ésta, ya que la nuestra estudiada en la investigación, forma parte de la burocracia mexicana. Beatriz Salgado Vargas (1975) sostiene que "la burocracia en sentido general es un grupo social heterogéneo que se diferencia por su composición social y su relación directa con las clases sociales. La burocracia ... se divide en: Burocracia Política, compuesta por el grupo dirigente, civil y militar, y la Burocracia Administrativa, o población ocupada en el sector público." (tesis de Enciso, op. cit., p. 63) Cristina Enciso señala que la nuestra de su estudio forma parte de la burocracia administrativa.

Investigación.

Se señala que la investigación se desarrolló a partir de las siguientes "hipótesis generales":

1. "Los psicólogos no podemos seguir utilizando indiscriminadamente instrumentos extranjeros, a menos que probemos su eficacia en nuestro medio y de acuerdo a la población de la que se trate".
2. "Resulta conveniente revisar los baremos originales de las pruebas - con las que se encuentren en nuestro medio".
3. "Es evidente que la ideología del investigador estará presente en su trabajo, luego entonces, no podemos utilizar un instrumento sin estar seguros o claros de si coincidimos con la ideología del autor". (op. cit. p. 67).

En base a lo anterior, Cristina Enciso opina que se debería modificar la prueba de McClelland de tal modo que fuese mas acorde a la cultura mexicana y, por tanto, los datos, mas confiables.

Muestra: 1,500 personas que trabajaban para el Gobierno del Estado. Esta muestra constituía la totalidad de los empleados que laboraban en ese sector en el año de 1970.

Material: A todos los sujetos se les aplicó las siguiente batería de pruebas: Dominó o Raven, Beta, Frases Incompletas, Lámina No. 1 del T.A.T. y tres historias de McClelland.

Solamente se mencionan en la tesis los resultados pertenecientes a la Lámina del T.A.T. y las tres historias de McClelland, mismas que constituyen el Test de Motivación de Logro.

Las historias mencionadas fueron:

1. A Felipe le gusta su trabajo, tiene un buen sueldo, sin embargo, ha decidido trabajar por su cuenta y emprender un nuevo negocio.

2. Gerardo utiliza casi todo su tiempo dibujando y pintando.

3. Raymundo no sabe qué contestar cuando su esposa le dice que le gustaría que él no tuviera que trabajar tantas veces fuera de su horario normal.

En las instrucciones se les pidió a los sujetos que completaran las historias de acuerdo a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que está pasando? ¿Quién es ésta persona?
2. ¿Qué es lo que le llevó a esta situación? ¿y qué le ha pasado antes?
3. ¿Qué es lo que piensa? ¿qué es lo que desea?
4. ¿Qué pasará? ¿qué hará?

Subsecuentemente, se hace referencia a las categorías de evaluación de la prueba de Motivación al Logro. Como ya se trató ese punto en el capítulo primero de esta tesis, solamente se mencionan aquí las categorías, omitiendo su definición, a excepción de las tres siguientes:

1. "Imágen Afiliativa (I.A.): lo que la persona busca (es) afiliarse, o cuando el personaje de la historia plantea el deseo de mejorar a otros. McClelland señala que este tipo de historias se deben descartar".

2. "Imágen de Poder (I.P.): determinar si sus actos van dirigidos a dominar, mandar o dirigir. En este caso también se descarta la historia, puesto que McClelland considera la necesidad de poder como rasgo neurótico".

3. "Imágen de Logro (I.L.): cuando el sujeto manifiesta que tiene alguna meta que debe superar, con un objeto de conducta en sentido positivo. La persona cumple con una norma superior, o bien desea realizar algo original o extraordinario". (Meador, op. cit., p. 71).

Las demás categorías mencionadas son: Imágen Negativa (I.N.), Imágen Deseo (I.D.), Deseo de Logro (D), Actividad (Act + Act -, Act ?), Preocupación (P +, P -), Obstáculos (Personales; OP, Del medio; O.M.), Ayuda (Ay), Sanciones o castigos afectivos (E +, E -), Tema de Logro (T.L.). Cabe señalar que en el capítulo I de esta

ta tesis se utilizó el término de "Anticipación", en lugar de "Preocupación".

Hipótesis:

Las hipótesis nulas que se formularon fueron:

No existe diferencia significativa en los puntajes obtenidos por los sujetos en la prueba de McClelland y la Lámina No. 1 del T.A.T. en lo que se refiere a:

1. Las edades de los sujetos.
2. Sexo de los sujetos.
3. Estado civil " ", principalmente entre casados y solteros.
4. Antigüedad en el gobierno.
5. Ingresos de los sujetos.
6. Escolaridad de los sujetos.
7. Ocupación de los sujetos.
8. Profesión de los sujetos.
9. Trayectoria Laboral de los sujetos.

Las hipótesis alternas cubrieron los mismos puntos, pero implicaban una diferencia significativa de los puntajes obtenidos en la Lámina del T.A.T. y la prueba de McClelland.

Análisis e Interpretación de los Datos.

En esta sección, Cristina Enciso relaciona, entre otros, los siguientes puntos:

1. Edad. La media fue de 28 años, por lo que se le considera como un grupo joven.
2. Estado civil. La mayoría de las personas son casadas.
3. Antigüedad. La medida fue de 12 años. El rango de ésta variable comprendía desde los 6 hasta los 30 años de servicio.

"Se considera que estos datos correlacionan con los bajos puntajes de la prueba si recordamos que las medias en las cuatro historias se llegaban a tres puntos". (p. 112).

4. Ingresos. La media fue de 1,500 a 2,000 mensuales. Son comparativamente bajos.

El ingreso fue considerado como un factor que influyó en el nivel de aspiración de los individuos estudiados. De allí que se explique en parte el nivel bajo de motivación de la muestra.

5. Escolaridad. La media de escolaridad fue de 2o. de secundaria o comercio.

Se postula la existencia de una correlación entre ésta variable y los bajos puntajes obtenidos en la prueba de McClelland. "Una persona puede tener mayor grado de aspiraciones en la medida en que sabe que tiene mayor potencialidad, y ésto está correlacionado con una mayor preparación académica..." (p. 113).

Análisis de los Resultados de la Prueba de McClelland.

En esta sección se señala que:

1. En el grupo estudiado, la fantasía se encuentra reducida, su capacidad para imaginar situaciones es baja.

Aunque predominaron las imágenes de metas, casi no se hicieron referencias a aspectos como emociones, preocupaciones, obstáculos, etc.

2. La mayoría de las historias fueron muy vagas.

3. "Aquí podemos observar que como grupo, no pueden dirigir muy bien su actividad en relación a la meta bien definida, por lo que es fácil que se pierdan en el camino".

4. "Dado que este grupo obtuvo puntajes mayores en las columnas de Act.,

P., O.P., O.M., y bajo D.E., se considera que tienen una tendencia a pensar en los aspectos utilitarios de una situación y dejar a un lado sus propios deseos y emociones". (op. cit., p. 115-116).

En referencia a las hipótesis formuladas, se señala lo siguiente:

Edad. Se acepta la hipótesis alterna. Los sujetos más jóvenes obtuvieron las medias más altas. Es decir, presentaron una mayor motivación de logro que los sujetos de mayor edad.

Sexo. Se confirma la hipótesis alterna. Los varones, en comparación con las mujeres, obtuvieron un puntaje más alto, y la diferencia es muy significativa.

Estado civil. Se acepta la hipótesis alterna. Los solteros mostraron una mayor motivación al logro que los casados.

Antigüedad. Se acepta la hipótesis nula, ya que no hubo diferencia significativa en los puntajes obtenidos por los sujetos, de acuerdo a su antigüedad.

Por tanto, se considera que ésta variable no influye en la motivación de logro, del grupo estudiado.

Ingresos. En términos generales, se debe aceptar la hipótesis nula.

"Por otro lado pienso que el dinero como factor motivante es más bien - pobre, en tanto que no es un satisfactor real... mas bien constituye una fuente de insatisfacción", ya que a medida cuanto más ingresos surgen más "necesidades creadas por la sociedad de consumo". (Enciso, op. cit., p. 121).

Escolaridad. Se observó que los puntajes del T.A.T. y la prueba de McCalland aumentaron de acuerdo a la escolaridad de los sujetos. Asimismo, hubo diferencias significativas entre los puntajes, sobre todo entre los examinados de menor escolaridad y los de mayor escolaridad. En base a lo anterior se acepta la hipótesis alterna; considerando a la escolaridad como factor que influye en la motivación al logro.

Ocupación. Se acepta la hipótesis alterna; existe diferencia significativa

va en los puntajes obtenidos de acuerdo al puesto que se ocupe.

Las personas que tenían cargos de jefes obtuvieron los puntajes más altos, en comparación a los de sus subalternos.

Profesión. Se acepta la hipótesis nula.

Trayectoria laboral. Se considera que debe aceptarse la hipótesis nula, misma que sostenía que en efecto la trayectoria laboral influye en el puntaje de los sujetos.

En otra sección de la tesis, Cristina Enciso propone ciertas modificaciones a la prueba de McClelland, para utilizarla en México, algunas son:

- 1) Calificar aquellas historias que además de referirse a una meta, expresen tendencias afiliativas.
- 2) Cambiar el criterio de calificación respecto a la "Actividad". Es decir, darle un valor diferente al ser ésta positiva, negativa o dudosa.
- 3) Diferenciar las "Preocupaciones" negativas de las positivas. Esto nos puede dar como resultado un índice de cómo percibe la vida el sujeto y qué posibilidades considera tener para alcanzar sus metas.
- 4) Calificar diferencialmente las "Emociones" positivas y negativas.
- 5) El uso de esta prueba no debe aislarse de otras fuentes de información como son otros tests y la entrevista.

Además, Cristina Enciso señala que "el trabajo burocrático tiende a reprimir la iniciativa, la creatividad y la imaginación. En ésta investigación (se aprecia) en el alto porcentaje de sujetos que no (presentaron) imagen de logro". (p. 131).

Por último, citamos la definición de logro propuesta por Cristina Enci-

Una consecución equilibrada en distintas áreas de la vida, en la que el sujeto tiene (diversas) fuentes de gratificación ..., así podríamos incluir aspectos de orden afectivo, laboral, social y político. (p. 135).

En la introducción de su tesis de doctorado intitulada "Actitudes Gerenciales y Motivación entre Grupos de Gerentes de Nivel Medio en los Sectores Público y Privado en México, D.F." (1976), Fernando, Arias Galicia indica como objetivo principal encontrar respuestas a preguntas como:

1). ¿Los gerentes mexicanos respaldan un enfoque tradicional a la organización por sus supuestos rasgos autoritarios de la cultura nacional?

2). ¿La jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es también válida para los gerentes mexicanos?

3). ¿La profesión de diversos gerentes implica diferentes supuestos en relación a la naturaleza humana?

4). ¿La sub-cultura de las instituciones del sector público influye para que los gerentes adopten posturas diferentes, en cuanto a la naturaleza humana en comparación con los gerentes del sector privado?

5). ¿Los gerentes del sector privado se encuentran más satisfechos en comparación con el sector público?

Señala que una de las responsabilidades fundamentales del gerente es coordinar los recursos humanos a su cargo. Asimismo, uno de los aspectos importantes en esa tarea es la motivación. Añade, que lo primero implica el diseño de procedimientos y políticas, mientras que el segundo conlleva la aplicación de premios y castigos. Sostiene que ambas funciones se fundamentan en los supuestos, que apoyan los gerentes, acerca de la naturaleza humana. "El conjunto de suposiciones (o postulados), políticas, procedimientos y expectativas que sostienen... se denominan teoría gerencial". (p. 7).

Subsecuentemente Arias Galicia resume tres teorías gerenciales (X, Y y Z) bajo los encabezados de Postulados, Políticas y Expectativas, como sigue:

"Teoría X o tradicional (McGregor, 1960); o sistema autoritario benevolente (Likert, 1967)":

A. Postulados.

- 1) A las personas no les gusta trabajar.
- 2) Las personas trabajan únicamente por remuneración.
- 3) Son irresponsables y carecen de iniciativa.

B. Políticas.

- 1) Las tareas asignadas deben ser simples y repetitivas.
- 2) La supervisión debe ser estrecha, estableciendo para ello una serie de controles.
- 3) Se deben establecer reglas y sistemas rutinarios.

C. Expectativas.

- 1) Si se controla estrechamente a las personas, éstas alcanzarán las metas establecidas.

Se señalan los siguientes aspectos como consecuencias de la aplicación de la teoría X:

- a) La organización será, en términos generales, centralizada, donde funciones con la toma de decisiones recaen sobre unos cuantos individuos.
- b) El jefe es el único responsable de fijar metas y tomar decisiones encaminadas al logro de las mismas. En ocasiones es autocrático.

Según Arias Galicia, una variante de esta teoría es la que él denomina teoría X o paternalista. Likert (1967) la rubrica como autoritaria-benevolente. Las esperece, las políticas y las expectativas siguen siendo las mismas, aunque ahora se agregan dos políticas más:

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a las personas ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario se les debe entregar en prestaciones: casas, despensas familiares, seguros de vida, etc.

b) No debe usarse el poder; la cortesía rinde mejores frutos". (p. 6-7).

"Teoría Z (Strauss y Sayles, 1969) o de Relaciones Humanas (Miles, 1966)".

Se señala que a partir de los estudios Hawthorne, se estableció un nuevo enfoque o movimiento denominado "Relaciones Humanas".

A. Postulados.

1) Las personas desean sentirse importantes. Ser informados. Pertenecer a grupos. Y, que se les reconozcan sus méritos.

B. Políticas.

- 1) Reconocer el trabajo bien realizado.
- 2) Informar a los subordinados.
- 3) Lograr que las personas se sientan importantes.
- 4) Establecer un espíritu de "gran familia".
- 5) Vender las ideas.
- 6) El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes.

C. Expectativas.

- 1) Un trabajador satisfecho producirá más.
- 2) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- 3) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Arias Galicia opina que esta teoría es fundamentalmente igual a la X, - con la diferencia que aquella añade un "comportamiento social".

Una noción paralela a la teoría Z, es que en la medida que sean satisfechas las necesidades se producirá más. Es decir, el trabajador "contento" está motivado a aumentar su producción. Esta relación se ilustra de la siguiente forma:

Necesidades —→ Satisfacción —→ Producción

A pesar de la gran aceptación de este postulado, se señala que varios estudios ponen en tela de juicio su verificabilidad: "en 1955, Brayfield y Crockett publicaron un estudio en el cual establecieron que no encontraron la relación preconizada por el enfoque humano-relacionista. Un cúmulo de investigaciones han fallado en mostrar esa relación". (Arias Galicia, op. cit., p. 9-10).

"Teoría y (McGregor, 1966) ; sistema participativo (Likert, 1967) o de Recursos Humanos (Miles, 1966)":

A. Supuestos.

- 1) Las personas tienen iniciativa y son responsables.
- 2) Desean ayudar a lograr objetivos que consideran valiosos.
- 3) Son capaces de ejercer autocontrol y autodirección.
- 4) Poseen más habilidades de las que emplean actualmente en el desarrollo de su trabajo.

B. Políticas.

- 1) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- 2) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- 3) Debe tratarse constantemente de que los colaboradores asuman las tareas en las cuales éstos ejerzan su auto-control y auto-dirección.

C. Expectativas.

- 1) La calidad de las decisiones y el desempeño mejorará por las aporta-

ciones de los subordinados.

2) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.

3) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Arias Galicia (1976) indica que de acuerdo a esta postura, la relación entre satisfacción y producción es opuesta a la sostenida por la teoría de "relaciones humanas". La satisfacción es vista aquí como consecuencia de la producción, misma que tiene como antecedente la participación. Añade que esta última implica la expresión de las potencialidades de los individuos. La interrelación entre las tres variables mencionadas, se ilustra de la siguiente manera:

Participación —→ Mayor Producción —→ Satisfacción

"La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones". (p. 14).

En otra sección, Arias Galicia define a la cultura como un patrón de modos de comportamiento aprendido. Sostiene que los individuos, además de aprender formas específicas de comportamiento, adoptan opiniones y actitudes prevaletantes de la cultura en la cual se desenvuelven.

Indica que la cultura mexicana es generalmente considerada como "tradicionalista", "patriarcal"; donde la autoridad es ejercida plena y exclusivamente por el padre de familia. En base a estas características culturales, señala que es de suponer que los gerentes de empresas mexicanas sean partidarios de la teoría X o X'.

Asimismo, sostiene que el concepto de cultura implica también la "subcultura profesional", y que en cada ocupación existen pautas conductuales específicas de modo tal que, además de las diferencias individuales, las profesiones también delimitan el tipo de necesidades que se puedan satisfacer.

Señala que su investigación tuvo por objeto explorar las teorías gerentes-

ciales, atendiendo a dos sub-culturas: la profesional y la organizacional. Para la primera se compararon tres profesiones (Ingeniería, Contaduría y Administración). Para la segunda se compararon organizaciones de los sectores privado y público en México.

En otro capítulo se trata el tema de la motivación, una de las teorías que se describe en la psicoanalítica. De acuerdo a esta teoría la mayoría de las motivaciones permanecen en el terreno inconsciente, es decir, las personas desconocen los "verdaderos" motivos subyacentes a su conducta.

A este respecto, Arias Galicia sostiene que aunque no podemos ignorar que parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes, en términos generales, entre más "normal" sea un individuo, menor será la parte inconsciente de su conducta. Es decir, los elementos inconscientes influirán en menor grado en la determinación del comportamiento. Añade que son, precisamente, las personas "normales" quienes generalmente trabajan en las organizaciones. Por tanto, es ésta parte de la población la que interesa a la psicología de las organizaciones.

Al referirse a la "motivación hacia el trabajo", Arias Galicia sostiene que ésta generalmente implica la idea de que el trabajo constituye un fin, cuando en realidad, para muchos es únicamente un medio para lograr ciertas metas. Por tanto, opina que es necesario conocer cuales son los objetivos de las personas, que puedan lograrse a través del trabajo.

Asimismo, subraya que es un error considerar que el trabajador "motivado" producirá más, ya que la motivación, aunque importante, es únicamente uno de los factores que determinan la conducta laboral. Indica que el análisis de ésta debe tomar en cuenta elementos sociales (valores, normas, actitudes, etc.), organizacionales (procedimientos, políticas, tecnología, etc.), así como, objetivos, tanto de la organización como del individuo.

Una forma utilizada por la organización para influir en la conducta de los individuos, y consecuentemente en su motivación, es el suministro de recompensas o incentivos, y sanciones o castigos. Se señala que la efectividad de los primeros es función de lo atractivo que sean para los integrantes de la organización; es decir, son más efectivos en la medida en que contribuyan al logro de estas metas personales.

Aunque existen muchas teorías de motivación, Arias Galicia describe únicamente tres relacionadas con las organizaciones, que son de Maslow, Herzberg y Argyris.

En referencia a éstas teorías, Arias Galicia indica que desafortunadamente existen pocas investigaciones realizadas en México para apoyar su aplicabilidad en nuestro medio. Sin embargo, menciona algunas que proporcionan datos interesantes al respecto.

Se menciona que diversos resultados indican que la jerarquía propuesta por Maslow es diferente en México. "Dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas, consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente. Si pensamos que éstos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha sería la de estima, seguida por la de seguridad". (Arias Galicia, op. cit., p. 51-52).

"En una investigación realizada por Slocum (1971) entre obreros de una firma de vidrio cuya matriz está en Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotan mayor satisfacción que los norteamericanos, en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia a todas las necesidades". (tomado de Arias Galicia, 1976 p. 53)

Respecto a la teoría de McClelland, Arias Galicia opina que México parece representar una excepción que contradice esta teoría, señalando que muchos autores han encontrado que en México las personas poseen una motivación hacia la afiliación más intensa que los individuos norteamericanos". Zurcher (1968) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios México-norteamericanos, y que éstos, a su vez, consideraron más valiosa la amistad que los norteamericanos". (Idem, p. 13-35)

Investigación.

Arias Galicia, al referirse a los instrumentos utilizados en su investigación, menciona que empleó un cuestionario basado en la escala de Maslow para investigar la satisfacción o insatisfacción, experimentada por los integrantes de su muestra, en relación a las necesidades postuladas en la misma. Debido a que se estudiaron niveles gerenciales intermedios, se decidió eliminar las necesidades primarias del cuestionario, y agregar otra, intermedia, entre estima y auto-expresión, denominada autonomía. Define a esta última como la posibilidad de emplear ideas propias en el trabajo.

El cuestionario contenía una pregunta por cada necesidad, pero con dos escalas, la primera en relación al nivel actual de satisfacción, y la segunda con relación al nivel de aspiración; esto es, al grado de satisfacción deseado.

Asimismo, construyó un cuestionario para evaluar actitudes relativas a las teorías gerenciales, cubriendo los siguientes aspectos: iniciativa, labor fundamental del jefe, participación, forma de motivar y papel o valor del trabajo.

Muestra. La muestra estudiada estuvo conformada por 103 gerentes provenientes de organizaciones de la iniciativa privada y 99 gerentes del sector público.

Resultados.

En otro capítulo, Arias Galicia presenta sus resultados, organizados en tres secciones: 1) Datos de cada Profesión, 2) Comparación Interprofesional, 3) Comparación Organizacional, mismas que se mencionan en seguida.

I. Datos de cada Profesión.

Ingenieros.

A Teoría Gerencial. En términos generales, los ingenieros se muestran partidarios de la Teoría Y. Sin embargo, se observó incongruencia entre la variable Iniciativa y las demás. En esta variable los ingenieros del sector público califican dentro de la Teoría X y los del sector privado apenas rebasan el límite de la Teoría Y.

B) Necesidades. Aún cuando no se observaron diferencias significativas entre los ingenieros del sector público y los del privado respecto a las necesidades, se hacen los comentarios siguientes:

Los ingenieros del sector público denotan más altos niveles en todas las necesidades, con excepción de la de Estima, que los ingenieros del sector privado.

En relación al nivel de aspiración, los ingenieros del sector privado se muestran más ambiciosos que los del sector público, con excepción de las necesidades de estima y auto-realización, en las cuales los últimos obtuvieron puntajes más elevados. Se considera que los ingenieros del sector público tienen más deseos de satisfacer estas necesidades, debido a la privación que experimentan ante ellas, en particular, ante la estima.

Se indica que, en términos generales, las escalas relativas a los niveles de aspiración se acercan a la estructura de necesidades propuesta por Maslow. Esto es, las necesidades bajas, en términos de Maslow, permanecen en los niveles bajos, y las necesidades superiores, en los estratos altos de los niveles de aspiración.

Asimismo, se observó un bajo nivel actual de auto-realización, lo cual concuerda con la hipótesis de Maslow de que en promedio, esta necesidad difícilmente se encuentra satisfecha.

Respecto a la insatisfacción actual de las necesidades, se señala que en estos grupos la necesidad de seguridad es la más satisfecha. Asimismo, entre los ingenieros del sector público siguen en orden (ascendente) de insatisfacción, las necesidades sociales, autonomía, auto-realización y estima. En los del sector privado: estima, autonomía, sociales y autorrealización.

El grado de insatisfacción se estableció a partir de la diferencia entre la satisfacción esperada y la actual.

Contadores

A) Teorías Gerenciales. Los contadores también se muestran partidarios de la Teoría Y, aunque se encontraron inconsistencias respecto a las variables de Ini-

ciativa y Papel del trabajo.

B) Necesidades. Se considera relevantes los resultados relativos a las necesidades de: seguridad (nivel actual), autonomía y auto-realización (nivel aspiración). Relativo a la primera necesidad se observó una diferencia significativa entre los contadores de ambos sectores, teniendo los del público un grado menor.

En el nivel de aspiración de las necesidades de autonomía y auto-realización, los contadores del sector privado se muestran más ambiciosos que los del sector público.

Las necesidades con menor nivel actual, en ambos sectores, son las sociales.

En términos generales, los niveles de aspiración siguen un patrón semejante al propuesto por Maslow; las necesidades inferiores y superiores corresponden a niveles de aspiración menores y superiores, respectivamente.

La mayor insatisfacción, dentro de la iniciativa privada, se observa en la necesidad de autonomía, mientras que en el sector público es la de seguridad la que implica mayor insatisfacción.

Administradores.

A) Teorías Gerenciales. Como en los casos anteriores, los administradores se mostraron partidarios de la Teoría Y. Se señala que vuelven a encontrarse contradicciones entre las variables de Iniciativa y Papel del Trabajo.

Atías Galicia señala que estas contradicciones pueden tener consecuencias graves en la práctica, ya que los administradores se encargan de diseñar los sistemas administrativos, incluyendo políticas, incentivos y procedimientos, en la organización. Añade que las inconsistencias de opinión pueden traducirse en sistemas contradictorios y pueden provocar desajustes entre los miembros de la organización y fallas en la eficiencia.

B) Necesidades. Al comparar los niveles de satisfacción actual y aspira

do, se observó que no existen diferencias significativas entre los administradores del sector público y los del privado, con excepción de la necesidad de estima, en su nivel de aspiración. Los administradores del sector privado se muestran más ambiciosos en esta necesidad que los del público.

La necesidad de auto-realización es la más insatisfecha, tanto en el sector público como en el privado.

II Comparación Interprofesional.

La comparación entre las tres profesiones se realizó por sectores.

A) Teorías Gerenciales. Se indica que no existen diferencias significativas entre los tres grupos de profesionistas, en el sector público.

En cambio, en el sector privado sí existen diferencias significativas. Un ejemplo es relativo a la iniciativa, donde los contadores resultaron, de acuerdo a Arias Galicia, los más autocráticos e inclinados a la Teoría X. Sin embargo, también se encontraron más inclinados hacia la Teoría Y, respecto al valor del trabajo.

Se señala la existencia de incongruencia de opinión entre los profesionistas estudiadas; en algunos aspectos se muestran autocráticos (Teoría X), mientras que en otros, se muestran democráticos (Teoría Y).

B) Necesidades. En el sector privado se observaron diferencias significativas entre las profesiones respecto al nivel actual de satisfacción de necesidades. En las de seguridad y auto-realización, los contadores perciben mayor nivel de satisfacción. Para los ingenieros, la necesidad de auto-realización es la menos satisfecha.

Los ingenieros y administradores del sector público desean más seguridad que los contadores.

III Comparación entre los Sectores Privado y Público.

A) Teorías Gerenciales. Se indica que los gerentes del sector público denotan una menor tendencia hacia los supuestos de la Teoría Y, es decir, son más tra-

dicionalistas que los del sector privado. Arias Galicia considera que el medio burocrático puede ser un factor determinante para que los gerentes de este sector tengan opiniones más "pesimistas" respecto a la "naturaleza humana".

B) Necesidades. Relativo al nivel actual de satisfacción en las necesidades estudiadas, los gerentes del sector público se muestran menos satisfechos en la de seguridad, que los gerentes del sector privado.

Los gerentes del sector privado denotan una menor autonomía y auto-realización que los del sector público.

Se menciona que, en términos generales, los gerentes del sector privado se encuentran más insatisfechos que los del sector público. Para ambos grupos, la necesidad más insatisfecha es la de auto-realización.

Conclusiones.

En esta sección, Arias Galicia señala, entre otros, los siguientes aspectos:

1) En virtud de que la muestra no fue aleatoria, "los resultados deben ser considerados válidos para las muestras estudiadas, pero no deben generalizarse indiscriminadamente. (p. 132).

2) "Los resultados apoyan la teoría de Maslow en cuanto al establecimiento de niveles en las necesidades. Se encontró que las necesidades inferiores (seguridad y sociales) aunque no están satisfechas totalmente, no condujeron a niveles de aspiración elevados. Por el otro lado, las necesidades superiores (autonomía y auto-expresión), aunque en algunos casos conservaban niveles actuales altos, de cualquier manera seguían conservando un alto nivel de aspiración". (p. 135).

3) "Los resultados también confirman, al menos en parte, la teoría de Herzberg, ... en virtud de que los niveles de aspiración más altos corresponden a factores intrínsecos (autonomía y auto-realización), y los menores niveles de aspiración corresponden a factores extrínsecos (seguridad y sociales). Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que los resultados corresponden a gerentes de nivel medio que cuentan, en

su mayoría, con profesiones de nivel universitario". Por lo que no se deben generalizar al personal de otras categorías. (p. 135).

En la introducción de su libro "Estudios de Psicología del Mexicano", Rogelio Díaz Guerrero (1970) sostiene que "...lo afiliativo no sólo es más importante para el mexicano que lo económico, sino que una segunda, y quizá más poderosa forma de motivar al mexicano a trabajar, es la de saber que... no trabaja tanto por satisfacer sus necesidades insiduales, e incluso económicas, sino por satisfacer los deseos de otros se res humanos con los cuales le unen lazos de respeto, amistad, afecto o amor". (p. 6).

Asimismo, subraya la importancia de las relaciones afiliativas entre ejecutivos y trabajadores, sosteniendo que si existe una interdependencia afectiva adecuada entre ambos, el segundo hará hasta lo imposible por dar lo mejor de sí. "Por otra parte, los incentivos para el trabajador serán a menudo aquellos que favorezcan a los seres que él quiere, más que aquellos que lo favorezcan a él directamente". (op. cit., p. 9).

Subsecuentemente Díaz Guerrero expone un perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano, enumerando sus necesidades y asignándoles un valor cuantitativo del 1 al 10. Este perfil se basa en la jerarquía de necesidades de Maslow.

Necesidades Fisiológicas.

Cuantifica esta necesidad con un cinco, por dos hechos básicos: 1) Muchos trabajadores han experimentado hambre en una o varias ocasiones, y 2) Existe la opinión generalizada de que la alimentación del mexicano tiende a ser incompleta.

Necesidades de Salud Física.

A este respecto menciona que existen opiniones contradictorias. Algunos datos apuntan hacia la existencia de una tendencia hipocóndrica, mientras que las actitudes individuales frecuentemente reflejan una despreocupación casi completa por la seguridad física. Por consiguiente, le asigna un valor de 5 a esta necesidad.

Necesidad Sexual.

Sostiene que esta necesidad se encuentra altamente intensificada en el mexicano, por constituir una compensación de otras carencias. "Quizá uno de los mejores índices de exageración de una necesidad, en compensación de otra, o en compensación de una falta de la misma, sea jactarse o fanfarronear de su posesión. "Entre más crónico y exagerado sea tal fanfarroneo, mayor será la falta de satisfacción real. (Díaz Guerrero, op. cit. p. 57).

Le asigna a esta necesidad un 10.

Temor al desempleo.

A este aspecto, Díaz Guerrero le asigna una intensidad de 5.

Motivación Económica.

En virtud del valor real y simbólico del dinero, asigna a esta necesidad una intensidad de 10. Menciona que para el trabajador mexicano es sumamente importante el dinero, pero no por sí mismo, sino porque ve en él la solución a todos sus problemas.

Sostiene que, debido al alto valor asignado al dinero, es posible motivar al trabajador mexicano por este medio. Sin embargo, la motivación resultante de un aumento salarial mejora la eficiencia, pero sólo temporalmente.

Necesidad de Seguridad Personal.

Se reitera en este punto la baja necesidad de seguridad física que manifiesta el trabajador mexicano, tanto en su trabajo como fuera de él. Por consiguiente, se asigna una intensidad de 2.

Amor y Ternura.

En términos generales, la necesidad de amor y ternura se encuentra bastante satisfecha debido en parte a las constantes expresiones afectivas de la madre mexicana, que en ocasiones puede provocar "dependencias patológicas" en sus hijos. A esta necesidad se asigna una calificación de 1.

Necesidad de Auto-Estima.

La auto-estima del mexicano "está por los suelos". Esta necesidad es -
exageradamente intensa.

"...Debido a la tendencia clara a la jactancia y a la exageración de su capacidad viril, a su machismo, ha sido posible para cualquiera que simplemente haya oído hablar del modo y funcionamiento del complejo de inferioridad, diagnosticar al mexicano como típico poseedor de tal problema". (op. cit., p. 61).

Díaz Guerrero propone que ésta necesidad debería ser el punto focal de la psicología industrial; buscando prácticas que permitan al trabajador sentirse importante y percibir paralelamente que su trabajo es valioso.

Sugiere que la búsqueda de auto-estimación constituye un factor importante de la tendencia afiliativa del mexicano.

Necesidad de Auto-Realización.

Sostiene que frecuentemente la necesidad de crear o desarrollar potencialidades individuales, no llega a constituir una fuerza motivante para el mexicano. Sin embargo, puede manifestarse como una expresión substituta de otras necesidades no plenamente satisfechas.

A esta necesidad asigna un valor de 5.

Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica.

Opina que al trabajador mexicano no le interesa las mejoras del ambiente físico de la empresa. Sin embargo, puede percibir tales modificaciones como índice de reconocimiento de su propio valor laboral. De ser así, las mejoras de condiciones físicas contribuirán a mejorar la auto-estima del trabajador, así como su eficiencia.

De cualquier modo, se asigna solamente el valor 1 a esta necesidad.

Mejoría Técnica del Trabajador.

A esta necesidad se asigna un 6.

Necesidad de Pertenencia.

Se señala que J.A.C. Brown y Erich Fromm sostienen que un motivo muy fuerte del trabajador consiste en pertenecer a un grupo social, en la organización. Sin embargo, se considera que esto no aplica al trabajador mexicano debido a la estructura familiar, en donde existe un alto grado de satisfacción de la necesidad de pertenencia. Por consiguiente, se califica con el valor de 1.

Necesidad de Diversión.

Díaz Guerrero considera a esta necesidad como una de las más intensas en el mexicano, asignándole por tanto un valor de 10.

Se presenta a continuación una gráfica que ilustra las puntuaciones asignadas a las necesidades descritas. La línea continua representa el perfil elaborado por Díaz Guerrero mientras que la discontinua representa la media aritmética de la opinión de 11 ejecutivos (participantes de una conferencia dirigida por Rogelio Díaz Guerrero).

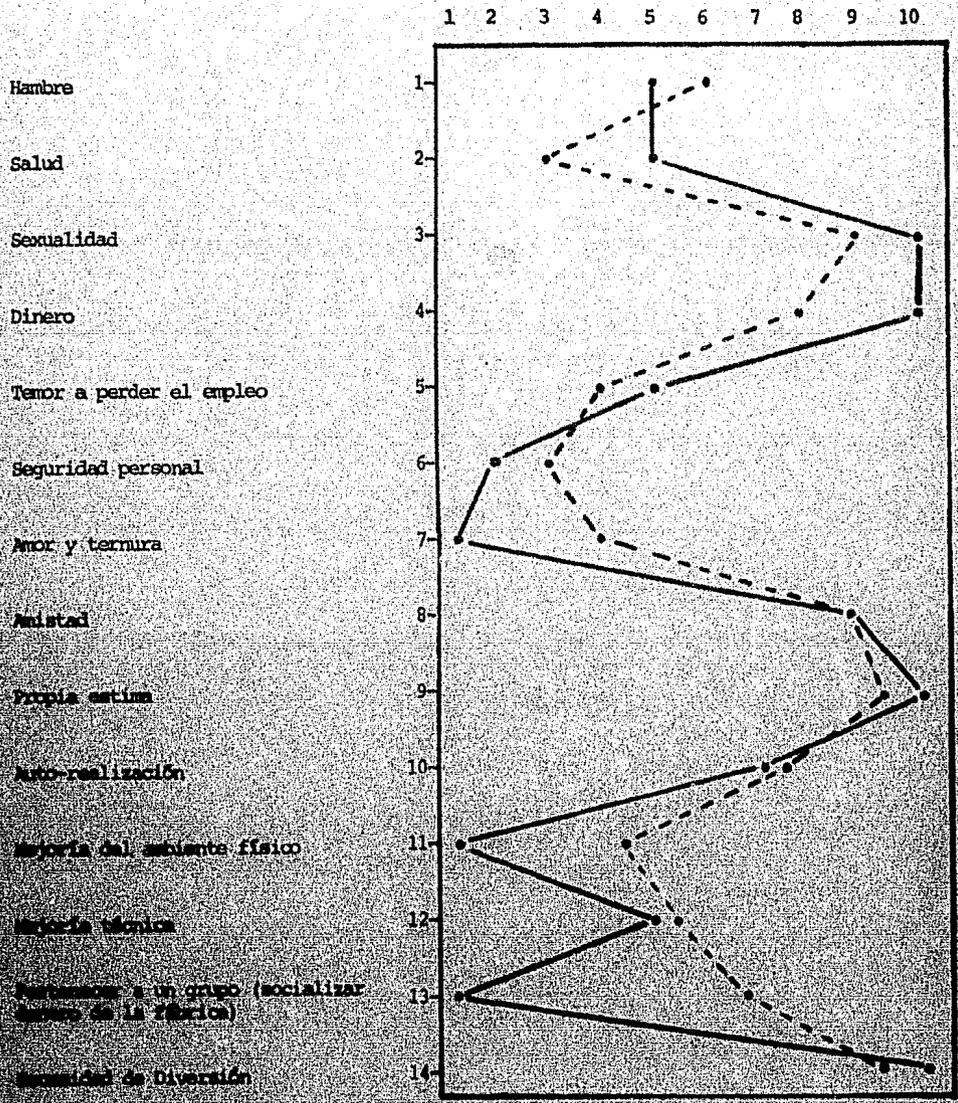


Figura 1. Perfil hipotético de la Motivación del Trabajador Mexicano.

Posteriormente, Díaz Guerrero menciona algunos datos pertenecientes a una investigación que realizó en México, cuyo objetivo principal era definir las razones por las cuales trabajan los mexicanos. Señala que trabajan por razones "extrínsecas" al trabajo: por la familia, por darles una educación a los hijos o porque consideran al trabajo como una obligación con la cual deben cumplir.

LAS TEORIAS MOTIVACIONALES EN LA ADMINISTRACION

La siguiente sección constituye la segunda parte del capítulo, que es relativa a la incurrencia de teorías motivacionales en el campo de la administración.

Claude George, en su libro "Historia del Pensamiento Administrativo" (1976), señala la existencia de cuatro escuelas o teorías que han tomado parte en la formación y modificación del proceso administrativo, tanto en el ámbito teórico como práctico. La primera de ellas ha sido denominada escuela tradicional, científica, y en ocasiones, clásica, siendo Frederick Taylor quien generalmente es identificado con esta concepción. La segunda, escuela del comportamiento, tiene como representantes principales Elton Mayo, F.J. Roethlisbergary y Hugo Mansterberg. Una tercera, la escuela del proceso administrativo, tiene como principal expositor a Henri Fayol. La última, escuela cuantitativa, subraya precisamente los aspectos cuantitativos implicados en el proceso administrativo.

Las escuelas sobre las cuales se hablará a continuación son las dos primeras, subrayando la del comportamiento por su relación más estrecha con la Psicología.

Taylor comienza su obra "Principios de la Administración Científica" (1900), señalando que la administración tiene como primordial objetivo maximizar la eficiencia, tanto en la organización en todos sus componentes, como de los trabajadores. Lo que más desean estos últimos son, bajo su punto de vista, sueldos elevados. Además, opina que la aplicación de la administración científica es la respuesta para maximizar la eficiencia.

Taylor sostiene que una de las razones por las cuales los individuos no producen al máximo de acuerdo a sus capacidades, es la tendencia hacia la comodidad o una holgazanería innata. El hombre es visto, entonces, como un fiel seguidor de la

ley del menor esfuerzo. Señala que existen excepciones a ésta tendencia general, pero que desafortunadamente aquellos que producen al máximo, con el tiempo disminuyen su ejecución cuando se dan cuenta de que los de menor producción reciben el mismo sueldo.

La administración científica tiene como objetivo principal fomentar la cooperación entre dirección y obreros, misma que se hace más factible mediante el apoyo, y guía así como con el conocimiento más profundo de la naturaleza de las tareas realizadas.

Taylor (1980) señala que la mayoría de los administradores reconocen como una función principal la creación de un ambiente propicio para que cada obrero emplee sus conocimientos, habilidades, ingeniosidad y buena voluntad; en una palabra, su iniciativa.

Asimismo, sostiene que, para los administradores, la iniciativa no se obtendrá a menos que se otorgue a los trabajadores algo adicional a su salario habitual. El administrador debe dar algún incentivo especial a sus hombres, cuando éstos producen más que el obrero ordinario del oficio. El incentivo puede adoptar diversas formas: esperanza de rápido ascenso, salarios mas elevados (mejores precios por pieza, prima o bonificación por el trabajo bien realizado), menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo. Taylor opina que éste incentivo especial debe acompañarse de una consideración no acostumbrada y trato cordial, que sólo se manifiesta en el jefe con sincero interés por el bienestar de sus subordinados. La administración de incentivos o alicientes es, para este punto de vista, la única manera de obtener iniciativa de los trabajadores. Añade que en la administración científica los sistemas de salarios tales como pago por pieza, primas, bonificaciones, etc., tienen menor importancia comparada con la administración de iniciativa e incentivo.

Bajo la administración científica, los administradores aceptan nuevas cosas, nuevos deberes y responsabilidades. Deben analizar los métodos de trabajo "tradicionales" utilizados por los obreros, y deducir reglas y fórmulas que servirán de guías para la realización de las tareas ejecutadas por los trabajadores.

Taylor (1980) resume las responsabilidades de la administración mediante los siguientes principios:

"Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

"Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instrufa a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo a sus propias posibilidades.

"Tercero: Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

"Cuarto: Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a estos últimos". (p. 29).

Los métodos empíricos mencionados por Taylor, se refieren a procedimientos utilizados por los trabajadores, adquiridos por experiencia propia o de otros que han realizado tareas semejantes.

Taylor sostiene que los primeros tres principios descritos se aplican en la administración de incentivos, pero de manera vaga y rudimentaria. La distribución equitativa del trabajo implica, por parte de la administración, un conocimiento más a fondo de las tareas ejecutadas por los trabajadores. Por tanto, mayor responsabilidad respecto a la eficiencia de los mismos.

Opina que una recompensa es efectiva cuando se administra al término del trabajo. "Pocos hombres son capaces de (dirigir su conducta en función de consecuencias futuras) durante más de una semana o a lo sumo un mes". No trabajan intensamente de no asegurarse el recibo de su recompensa a corto plazo". (Taylor, op. cit., p. 68).

Según Taylor, es necesario para el obrero conocer claramente los resultados de su labor individual.

El no recibir recompensas a corto plazo es una de las razones por las cuales, de acuerdo con este autor, sistemas como la participación en las ganancias, ya sea mediante la venta de acciones a los empleados o por medio de dividendos sobre los salarios, recibidos a fin de año, han tenido solamente un éxito moderado en estimular-

los trabajadores a un rendimiento adecuado.

Sostiene que otra razón de la ineficiencia de los planes de participación en las ganancias reside en que aquellos que trabajan menos perciben partes iguales de las ganancias que los que rinden más, influyendo negativamente en estos últimos.

Taylor proponía la utilización de un sistema de pago de tarifa diferencial, el cual consistía en otorgar un pago adicional por pieza producida arriba de la cuota establecida. Asimismo, era importante la calidad del trabajo efectuado para determinar el monto del pago.

Escuela del Comportamiento.

Claude George (1976) identifica a Hugo Münsterberg y Henry Gantt como principales iniciadores de esta escuela, que tuvo como consecuencia en la administración un giro de interés: el conocimiento de las personas, tanto en sus facetas individuales como en las sociales. Indica que aún cuando ésta escuela es ecléctica, o sea, abarca conocimientos derivados de diversas ciencias—en este caso la psicología, antropología y la sociología—su origen lo constituye el primer laboratorio de psicología (experimental) fundado en Leipzig 1879 por Wilhelm Wundt.

Caracteriza esta escuela el interés por el comportamiento de los individuos dentro del contexto laboral.

Henry L. Gantt.

George señala que a pesar de que Gantt fue contemporáneo de Taylor y que colaboró con éste, tenía una mayor preocupación por el bienestar de los trabajadores que aquél. Esta es la principal razón por la cual se le caracteriza como "humanista".

George indica que Gantt creó el sistema de salarios de bonificación por tareas, basado en el sistema de tasas diferenciales de Taylor, pero al mismo tiempo diferente de éste. El sistema de pago de Gantt brindaba a los trabajadores un salario mínimo diario por una producción menor a la cuota establecida, ofrecía una bonificación adicional por lograr el estándar y recompensaba al trabajador por una producción superior. George sostiene que en el sistema de Taylor, en cambio, no se garantizaba

un salario mínimo para aquellos que no alcanzaran el estandar de producción establecido.

"Con la introducción del sistema de Gantt, la producción aumentó más del doble. Esto le convenció que su preocupación por los obreros y su moral era uno de los factores más importantes en la práctica administrativa - que el elemento humano era el más importante de todos los problemas administrativos. (op. cit., p. 98).

Se menciona que además de subrayar la importancia de los recursos humanos en el proceso administrativo, Gantt señaló que los incentivos financieros constituyen solamente uno de los factores que influyen en el comportamiento de los empleados.

Hugo Munsterberg.

Este autor obtuvo su doctorado en psicología en Liepzig. Su interés principal era aplicar los principios de la psicología a la industria. Al utilizar técnicas para medir diferencias individuales en el contexto laboral, sentó las bases de la psicología industrial.

"Munsterberg propuso que el papel de los psicólogos en la industria debería ser: 1) Ayudar a encontrar los individuos más aptos para el trabajo, 2) Determinar en qué condiciones psicológicas se puede obtener la máxima productividad por hombre, y 3) Producir sobre la mente humana la influencia deseada en interés de la administración". (George, op. cit., p. 100).

George señala al trabajo de ese autor como principio de la integración de la escuela del comportamiento a la administración.

Otras dos figuras prominentes dentro de la escuela del comportamiento son Elton Mayo y F.J. Roethlisberger. Estos nombres se relacionan casi siempre con los estudios Hawthorne, realizados en el período 1927-1932. A continuación se describe este grupo de investigaciones. Sin embargo, es importante señalar que una de sus aportaciones consistió en poner de relieve al grupo informal como variable que influye en la conducta de los individuos en las organizaciones. Una de las características que distinguen a estos grupos es el origen o motivo de las relaciones interpersonales surgidas en cada caso. El grupo formal está constituido por todo el personal de la or

ganización. En éste las relaciones interpersonales siguen prescripciones establecidas por la organización, mismas que se fundamentan en factores tales como la jerarquización y líneas de comunicación. Por contraste, el grupo informal es pequeño y surge por intereses comunes, pudiendo establecerse fuertes lazos de amistad entre los individuos que lo integran.

Cabe señalar que una de las fuentes de conflicto que surgen en las organizaciones, son los intereses que tienen los grupos informales y la "administración", por llamarlo de alguna manera. Cuando existe contraposición de objetivos entre ambos grupos, o desconfianza mutua, políticas como las referidas a la eficiencia pueden verse obstaculizadas por prácticas tales como la restricción de producción, el tortuguismo, etc.

A continuación se mencionan los experimentos de Hawthorne basados en la descripción que ofrece J.F. Roethlisberger en su libro "Management and Moral" (1950).

Los estudios de la compañía Western Electric en la planta de Hawthorne tenían como objeto principal investigar la relación entre variaciones cuantitativas y cualitativas de la iluminación con la eficiencia de los trabajadores.

En la primera fase de los estudios, al grupo "experimental" se le sometió a diferentes intensidades luminosas, mientras que al grupo "control" se le mantuvo constante esta condición. Lo curioso de los resultados fué que la producción aumentó independientemente del incremento o disminución de la iluminación; con la excepción de una disminución muy drástica de la intensidad luminosa,

Con el fin de conseguir más control sobre las variables, se realizó otro experimento en una habitación de prueba de "ensamble de relevos" donde se controlaron las condiciones de trabajo, midiéndose la ejecución. Este experimento tuvo una duración de cinco años.

Durante los primeros dos se introdujeron una serie de cambios respecto al horario, como fueron períodos de descanso y una reducción de las horas de labores. En el primer año y medio, todos estaban contentos con los resultados obtenidos. Al mejorar las condiciones de trabajo, se observó un aumento en la producción. Posteriormente se repitieron las condiciones originales del horario, sin períodos de descanso,

y sorprendentemente la alta producción continuó.

Roethlisberger señala la gran importancia de las actitudes de las personas respecto al experimento y los experimentadores, en relación a la conducta emitida. Conscientes de este hecho, los investigadores trataron de obtener la máxima cooperación de las sujetos, al pedirles su opinión respecto a cambios que se deberían introducir, y sus reacciones después de estas modificaciones. Prácticas como éstas provocaron un cambio social en la habitación experimental, traducido en actitudes más positivas por parte de las sujetos, así como un aumento de producción.

Una de las conclusiones de estos experimentos es relativa a la importancia que tienen las actitudes y sentimientos de los individuos respecto al conjunto de condiciones y las modificaciones de éstas, en el ámbito laboral.

Roethlisberger (1950) señala que la comprensión del efecto de los cambios en las condiciones laborales, sobre la conducta, debe basarse en el conocimiento de las actitudes o el significado de tales modificaciones para el individuo. Sostiene que dicho significado depende de dos factores principales: 1) su "condicionamiento" social, o sea, sus valores, expectativas, esperanzas, etc., que trae consigo adquiridos a través de la interacción con la familia y otros grupos sociales, y 2) el grado de satisfacción que obtiene de su interacción social con otros trabajadores y supervisores, de su grupo de trabajo inmediato. En resumen, las actitudes y sentimientos deben estudiarse dentro de un contexto social, ya que el individuo no es una entidad aislada. Es miembro de uno o varios grupos de trabajo. Los sentimientos y actitudes grupales se asocian a factores existentes en el trabajo. "Los bienes materiales, la ejecución, los salarios, el horario, etc., no pueden considerarse aisladamente... deben ser interpretados como portadores de valor social". (p. 22).

Considera a la producción como una conducta social, describiendo un estudio denominado "Bank Wiring Observation Room" para ilustrar el punto. El sistema de pago utilizado era grupal y por tasa de piezas producidas; a mayor producción de unidades, mayor sueldo. Se podría pensar que el grupo estuviera interesado en mantener una producción total elevada, con fin de asegurar sueldos superiores, pero no fue así. En su desarrollo se explica parcialmente en virtud de algunas opiniones básicas existentes en el grupo estudiado, mismas que pueden resumirse como sigue: 1) No se debe producir arriba de la cuota establecida, ni considerablemente por debajo de la misma. 2) No se

deban tratar con el supervisor asuntos que hagan quedar mal a otro miembro del grupo.-

3) No hay que ser entrometido.

Para ser aceptado como miembro del grupo, había que seguir estas reglas-básicas. De lo contrario, el grupo ejercería presión sobre el disidente, utilizando prácticas como el "ostracismo". Se observó que uno de los miembros, a pesar de la presión social, continuó produciendo arriba de la tasa establecida porque disfrutaba lo que estaba haciendo. Como es de esperarse, el miembro más apreciado es aquél que acata las reglas del grupo.

Otro punto señalado es el de la importancia del sueldo. Aunque éste es generalmente considerado como el elemento primordial por el cual trabaja la gente, no es necesariamente así. Es para Roethlisberger (1950) es más relevante el "reconocimiento social". Las personas desean ser aceptadas por los demás "y ser reconocidos como individuos de valor por nuestros amigos y compañeros de trabajo". El dinero constituye solamente una pequeña fracción de este reconocimiento social. "El modo en que nos saluda el jefe, el que se nos da un trabajo que requiere una habilidad especial - todos ellos son actos de reconocimiento social". Constituyen indicadores de nuestra posición en un grupo de trabajo. "Queremos tener una habilidad que sea reconocida socialmente como útil. Queremos la seguridad que (surge a raíz) ... de ser un miembro aceptado por el grupo". (p. 24-25).

Roethlisberger (1950) señala que la colaboración no debe considerarse desde un punto de vista de la lógica, sino más bien a partir de los sentimientos y actitudes. "Los trabajadores no son individuos aislados, son animales sociales, y deben ser tratados como tales". (p. 26).

Sugiere asimismo, que el conocimiento de los sentimientos es de suma importancia para la realización de actividades que giran en torno a los recursos humanos en una organización. Abarca el concepto de sentimientos, emociones, actitudes, y las conductas correspondientes a las mismas.

Sostiene que las condiciones o fenómenos capaces de motivar a los seres humanos, rara vez pertenecen al ámbito de la lógica, o a hechos concretos. La conducta humana es por tanto, en términos generales, no-lógica, o sea, motivada por los sentimientos. Ejemplifica la distinción de los términos lógico, no-lógico e irracional

como cualitativos de la conducta, de la siguiente manera: Si uno se pone el sombrero - para protegerse de la lluvia, ésta es una conducta lógica. Si se quita el sombrero al entrar a la iglesia, ésta es una conducta no-lógica. Una conducta irracional sería - aventar el sombrero al suelo y pisotearlo.

La conducta lógica presupone cierta objetividad. Asimismo, no es afectada por creencias particulares. La conducta no-lógica concuerda con los sentimientos - u opiniones de lo que es correcto, dentro de un grupo social, y sirve para fines de - integración al mismo. La conducta irracional es personal, con características propias del individuo. Roethlisberger sostiene que ésta también tiene su origen motivacional - en los sentimientos. Asimismo, opina que este tipo de conducta, en vez de fomentar la integración, aleja al individuo de los demás, en virtud de su esencia individualista.

Posturas o Escuelas posteriores a Elton Mayo.

Sergio Hernández y Rodríguez (1934), a diferencia de Claude George (1976) identifica a Elton Mayo como representante de la escuela de "Relaciones humanas". - Asimismo, menciona otras escuelas cuyo desarrollo fue posterior a ésta. Tal es el caso de la "escuela conductista" y la "escuela de la dinámica de grupos". Sostiene que la segunda escuela se caracterizó por investigaciones que giraban en torno a fenómenos como: liderazgo, procesos de comunicación, cohesión, competencia y conflicto. Señala - a Kurt Lewin como uno de los más destacados de esta escuela.

De acuerdo a Hernández y Rodríguez, la escuela conductista surge como - consecuencia de una serie de investigaciones llevadas a cabo con el fin de esclarecer - las causas del comportamiento, estudiando factores como: motivación, frustración, as - pectos fisiológicos y procesos de aprendizaje. Opina que las investigaciones que ma - yor impacto tuvieron en la administración, fueron las relativas a la motivación.

Menciona a Maslow, Herzberg, McClelland y Argyris, como figuras prominen - tes de esta rama de la escuela conductista.

En las secciones subsiguientes se describen los trabajos de dichos auto - res, a excepción de Maslow, por haberlo mencionado en otro capítulo de esta tesis.

David C. McClelland.

McClelland en su libro "La Sociedad Ambiciosa" (1968) describe una serie de investigaciones que giran en torno a la hipótesis de que el motivo de logro es un factor relevante para el desarrollo económico de un país. O sea, si en un país se enfatiza el éxito, la superación individual y la competencia, tales aspectos se reflejarán en su economía.

Un fuerte motivo de logro en el individuo no necesariamente se reflejará en una mejor ejecución, si la tarea es rutinaria o requiere de cooperación con otros para llevarla a cabo. Si la actividad no implica una especie de reto para el individuo, su ejecución no será notoria. Asimismo, si la cooperación es necesaria, aquéllos con un fuerte motivo de afiliación obtendrán una ejecución más elevada que los motivados principalmente por el logro. Además, éstos últimos obtendrán gran placer en la buena realización de una actividad, siendo de menor importancia las consecuencias ulteriores de la misma, tal como serían las recompensas económicas.

En las investigaciones llevadas a cabo por McClelland en 1925 y 1950 se utilizaron los cuentos infantiles para establecer la medida de la necesidad de logro en los países estudiados. Para él los cuentos reflejan las motivaciones y los valores de la cultura en cuestión. Se recolectaron 1,300 relatos de 40 países diferentes y se codificaron de acuerdo a las necesidades de logro, afiliación y poder, utilizando para ello una metodología similar a la descrita en el capítulo 1, referente a la medición de diferentes necesidades por medio de relatos obtenidos bajo distintas condiciones experimentales.

Un dato interesante que se obtuvo fue que en los relatos de los países subdesarrollados ésta necesidad es mayor que en los países desarrollados.

Con el fin de establecer el desarrollo económico de los países estudiados, se utilizaron dos medidas: la renta nacional por capita y la producción de energía eléctrica, considerando a ésta como un reflejo del avance tecnológico. La primera consiste en determinar monetariamente el valor de bienes y servicios producidos por el país, en un tiempo determinado. Para comparar la renta nacional de diversos países se puede utilizar un método ideado por Colin Clark, basado en una "unidad internacional" similar en los diferentes países. Una unidad internacional (U.I.) de renta real-

era equivalente a la cantidad de "bienes adquiribles en los Estados Unidos por un dólar, según el término medio de la década 1925-1934 (Clark, 1957, p. 19)". La comparación se basó en el costo de los mismos artículos en monedas locales. "Clark (1957) expresó la renta per capita del país con relación a la unidad standard internacional resultante". De tal modo que en 1950 los bienes adquiribles por \$ 1.64 en E.E.U.U., serían de 781 libras en Italia. (tomado de McClelland, op. cit., p. 177).

McClelland indica que este método de comparación sólo se puede utilizar cuando la importancia relativa de los artículos es similar.

La segunda medida de desarrollo económico, la producción eléctrica, cubre el período de 1929 a 1950.

En términos generales, se observó una alta correlación positiva entre las medidas de necesidad de logro y el desarrollo económico subsecuente de los países estudiados. Sin embargo, el nivel de logro obtenido en 1950 no se relacionó con el desarrollo previo.

Los relatos infantiles también fueron codificados respecto a las necesidades de afecto y de poder. La primera se define como una preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. La segunda como una preocupación relativa al control de los medios para influenciar a otra persona.

McClelland (1968) señala la existencia de una relación bastante compleja entre la necesidad de afecto y el desarrollo económico, pero que no existe relación alguna entre ésta y la necesidad de poder. Sin embargo, "el efecto de la necesidad de poder parece hallarse relacionado... con los medios políticos que se utilizan con fines económicos o de otra clase." Se observa en particular que una combinación de baja afecto y una alta n poder va muy estrechamente unida a la tendencia de una nación o recurrir a métodos totalitarios en el gobierno de un pueblo". (p. 328-329).

McClelland investigó ciertos valores o variables considerados como relevantes o acompañantes del desarrollo económico, señalando las siguientes: 1) Una estructura social rígida, en donde, a) se asigna los recursos basados en función de criterios universalistas de eficiencia, capacidad, etc., no de criterios particularistas como raza, creencias, casta, etc., b) existe una mayor división de trabajo, o especi-

ficación de las relaciones de unas personas con otras, c) se valoran a las personas - en términos de sus capacidades, no en función de quienes sean y d) la élite y eventualmente el pueblo, se preocupan cada vez más del "bien común", y menos por intereses particulares.

2. La neutralidad afectiva, la cual consiste en una tendencia a hacerse más impersonal en la persecución de fines económicos.

3. La racionalidad, o sea, la preocupación creciente por el uso planificado y eficaz de los recursos.

4. El optimismo y la fé en la posibilidad de progresar.

5. Mayor interés respecto a las necesidades materiales y satisfacción de necesidades económicas.

La manera de clasificar el desarrollo económico de los países fue en función de la producción eléctrica, formándose dos grupos principales: alto y bajo desarrollo económico.

Basado en las cinco variables mencionadas se formularon varias hipótesis, unas comprobadas y otras no. Las primeras siguen:

Una hipótesis se refiere a la estructura social moderna donde se subraya una característica antitradicionalista. Para McLelland (1968) tal actitud se aprecia cuando se menciona con menor frecuencia, en los relatos, las instituciones como fuentes de presión sobre el individuo. Define a la presión institucional como "una fuerza en pro de la conformidad que se halla muy generalizada, por encima del individuo, persistentemente a lo largo del tiempo y que provee al actor con un conjunto de normas para su conducta". Ejemplos de instituciones sociales son la iglesia, el estado, el sistema educativo y la familia. (p. 345).

Como se esperaba, en los relatos de los países de lento desarrollo económico, apareció con mayor frecuencia la presión institucional como encauzadora de la conducta.

El tradicionalismo parece tener un efecto más inhibitor sobre el desarrollo económico cuando existe una alta necesidad de logro, que cuando ésta es baja.

En la segunda hipótesis, referente a las relaciones interpersonales, - McClelland menciona que en las sociedades menos tradicionalistas existe mayor tendencia a subrayar las relaciones contractuales, o sea, el prestar un servicio a cambio de remuneración. Ejemplo de ello son las relaciones patrón-empleado, doctor-paciente, - abogado-cliente, etc. En las sociedades tradicionalistas las razones de interacción personal son más ambiguas y menos funcionales.

Se observó un aumento significativo en la especificación de las razones - o motivos de interacción interpersonal entre el período de 1925 y 1950. Asimismo, los países de alto desarrollo económico mencionaron con mayor frecuencia esta variable en sus relatos en ambos períodos. McClelland sostiene que la variable de motivos de interacción interpersonal no es independiente de la necesidad de logro, ya que se presenta más a menudo en relatos donde ésta es alta, que cuando es baja.

La tercera hipótesis se refiere a la orientación de la sociedad hacia - los intereses colectivos versus los intereses individuales. Para apreciar la tendencia colectiva en los relatos, McClelland se basó en el origen de la presión social hacia la conformidad, que puede provenir de "iguales" o de "otros en general". La relación entre "iguales" se caracteriza por la equivalencia de edad, fuerza o posición social de los individuos. Existen asimismo relaciones donde el individuo goza de cierta posición, superior o inferior, respecto a los demás, en función de variables como el - estatus social.

Se suponía que en los países democráticos la orientación colectiva se - mantendría mediante la presión de los "iguales", mientras que en los países autoritarios provendría con mayor frecuencia de autoridades centralizadas, es decir, de una - presión "superior".

Los resultados reflejan cierta tendencia, tanto en países autoritarios - como democráticos, de mencionar a los "iguales" como fuente de presión de interacción personal. Asimismo, la orientación "superior" se produce más frecuentemente en sociedades autoritarias de lento desarrollo que en las de desarrollo acelerado, o que en - las sociedades democráticas de lento desarrollo.

La última hipótesis, comprobada parcialmente, se refiere a la importancia de la racionalidad y planificación como guías en las actividades económicas.

Se considera la inteligencia y trabajo asiduo o tenaz, como medios que reflejan la "racionalidad". Solamente el trabajo asiduo apareció con mayor frecuencia en los relatos de países de desarrollo acelerado tanto en 1925 como en 1950.

Al hacer referencia a los resultados sobre los valores existentes en diferentes países, se señala que los más prósperos no difieren de los demás en la importancia al estatus adscrito, neutralidad afectiva, satisfacción de necesidades materiales, la racionalidad o planificación económica. Añade que no existen pruebas suficientes para afirmar que estos factores precedan al desarrollo económico, por tanto se los considera como paralelos al mismo.

Define al estatus adquirido como la valoración del individuo en función de sus logros, y al estatus adscrito como valoración basada en características fijas derivadas de su nacimiento. En este caso se refiere a una especie de "herencia social". Ejemplo de ello sería el relacionar la inteligencia con ser judío. Por tanto se consideran implícitas ciertas características a un grupo social determinado.

Al tomar en consideración el número de empresarios de un país como medida del nivel de logro, McClelland realizó varias investigaciones que se detallan a continuación.

Al hacer referencia al rol empresarial, distingue los términos de estatus y rol. El primero implica la posición que ocupa el individuo en la sociedad. El segundo la conducta esperada del ocupante de ese estatus. De este modo, se diferencia la conducta de los empresarios de la empresarial, lo que implica que ésta puede manifestarse en individuos, no en posiciones empresariales. Es sobre este punto que McClelland se enfoca, limitándose a la actividad mercantil.

Las variables consideradas como propias del rol empresarial son:

a) Aceptación moderada de riesgos como función de la capacidad, no del poder; capacidad de decisión.

- b) Actividad instrumental enérgica y/u original.
- c) Responsabilidad individual.
- d) Conocimiento de los resultados de las decisiones. Remuneración económica como medida de los logros.
- e) Anticipación de posibilidades futuras.
- f) Aptitudes de organización.

En el estudio del rol empresarial la muestra se compuso de jóvenes adolescentes de Brasil, Alemania, India y Japón.

Aceptación de riesgos. Se considera que las personas interesadas en roles empresariales se sentirán atraídas por situaciones que impliquen riesgos moderados, donde intervienen tanto un grado de habilidad como de suerte. McClelland señala que muchas investigaciones han comprobado que las personas con alta necesidad de logro prefieren este tipo de situaciones y en ellas trabajan mejor. La misma tendencia se observó en los jóvenes adolescentes.

Otro aspecto interesante de la necesidad de logro y los riesgos moderados es relativo a la ejecución en sí bajo tales condiciones. Se considera menos probable una relación positiva entre la necesidad de logro y la ejecución, cuando la tarea a realizar es rutinaria o monótona, como sería marcar "X" dentro de círculos. Es más probable una relación positiva entre ambas variables cuando la tarea implica cierta imaginación o agilidad mental, como serían las operaciones matemáticas complejas. Asimismo, la ejecución de aquellos individuos con elevada necesidad de logro, será mejor que los de baja necesidad de logro, únicamente cuando la tarea sea de este segundo tipo.

Otra característica de los motivados por el logro, es la tendencia a conjeturar que sus probabilidades de éxito son mayores de lo que aparentan ser. Sin embargo, esta tendencia se manifiesta cuando no existen indicios objetivos de éxito. Cuando exista una experiencia previa con la tarea a realizar, la probabilidad (subjetiva) de éxito es modificada por aquella, de tal modo que no existan diferencias entre los de alta y baja necesidad de logro.

En referencia a la actividad que muestran los individuos de alta necesi-

dad de logro, éstos solamente trabajan con mayor energía y esfuerzo cuando las tareas implican un reto. McClelland señala que este tipo de individuo busca constantemente innovaciones o nuevas soluciones a los problemas, ya que éstas orientaciones les brindan un sentimiento de logro personal. Teóricamente, cuando la tarea se vuelve rutinaria, no constituye un reto, por lo que se va perdiendo la motivación por realizarla.

Responsabilidad Individual. Se señala la importancia que tiene para el individuo de alta necesidad de logro, cierto grado de libertad respecto a las acciones a tomar ante diferentes situaciones de trabajo. McClelland sostiene que no responden positivamente a las sugerencias de otros en cuanto a lo que deberían hacer, pensar o creer.

Esto no implica que debe actuar sólo para obtener una satisfacción de logro. También trabaja adecuadamente con otros, pero es importante para el motivado por el logro tomar decisiones que reflejen, en el resultado final, su participación, de tal modo que conserve un sentimiento de contribución o responsabilidad individual.

Conocimiento del resultado de las actividades. McClelland (1968) señala que las personas de elevada necesidad de logro actúan mejor cuando les consta, de manera clara y positiva, que están realizando adecuadamente la tarea en cuestión. Se supone, por tanto, que se sentirán atraídos hacia aquellas actividades que brinden oportunidad de conocer concretamente los resultados de la ejecución. "De aquí que se sienta muy feliz y actúe mejor en el desempeño del rol empresarial". (p. 443).

El motivo de lucro y el motivo de logro. Respecto a la interacción de estas dos variables, se señala que los individuos con elevada necesidad de logro tienen interés en el dinero por que constituye un símbolo de los logros obtenidos, es decir, es un indicador de sus habilidades o competencia.

Asimismo se indica que las recompensas monetarias no influyen positivamente en la ejecución de los altamente motivados por el logro. En cambio, a aquellos con baja activación de logro sí se les puede hacer trabajar con más ahínco cuando se ofrece dinero u otros incentivos similares.

De cualquier forma, los motivados por el logro sí consideran que las recompensas monetarias deben ir de acuerdo con la dificultad de tareas a realizar. Están

de acuerdo con obtener reconocimiento en términos monetarios.

Planeación a largo plazo y capacidad de organización. McClelland señala que una de las características de la planeación es la anticipación de sucesos futuros, y que las personas con alta necesidad de logro poseen un mayor espíritu de previsión.

Asimismo, indica que no existen pruebas experimentales directas que demuestran si poseen una capacidad mayor de organización. Sin embargo, "presentan una característica que debiera conducir a una mayor eficacia organizacional". Cuando deben resolver problemas, recurren con mayor frecuencia a personas que conocen de la materia que a personas que estiman. (McClelland, op. cit., p. 453).

McClelland (1968) sostiene que "el paralelismo entre la conducta que refleja una elevada necesidad de logro y la exigida por el rol empresarial es tan completo, que resulta más fácil comprender cómo un elevado nivel de logro en una sociedad, puede producir un desarrollo económico mucho más rápido". (p. 454).

Frederick Herzberg.

El psicólogo Frederick Herzberg, en su libro intitulado "Work and the Nature of Man" (1971) sostiene que las necesidades del ser humano pueden dividirse en dos categorías principales: las biológicas y las psicológicas. Las primeras, como su nombre lo indica, son determinadas por factores biológicos, y comprenden las necesidades de evitar dolor, hambre, sed y de privación sexual. Herzberg añade a este grupo los traumas aprendidos que tienen como base impulsos o necesidades básicas. Por otro lado, las necesidades psicológicas abarcan aspectos de desarrollo de capacidades y habilidades individuales. Dentro de este contexto, se menciona la auto-realización, que se define como la expresión de "las potencialidades innatas, dentro de los límites de la realidad". Jung, Adler, Rogers y Maslow, entre otros, abogan por la auto-realización de los individuos.

Herzberg continúa su exposición con una descripción de ciertos aspectos del desarrollo o crecimiento psicológico, que considera importantes para evaluar adecuadamente las capacidades y desempeño en el contexto laboral.

La primera característica de desarrollo psicológico es la adquisición de

conocimientos o aprendizaje. Claro está que el grado de aprendizaje se verá limitado por características individuales, así como por la naturaleza de la tarea desempeñada.

La segunda característica se refiere a la habilidad de establecer relaciones entre los conocimientos. En esta etapa, la incorporación de información conlleva un proceso de asociación con conocimientos previos.

El tercer aspecto mencionado es la creatividad, Herzberg (1971) define esta capacidad como "cualquier conocimiento, comprensión o principio que origina del individuo". (p. 61).

Paralelo al proceso creativo, es la visualización de mayores alternativas de acción ante los problemas que surgen, tanto en el ámbito de trabajo, como en otros contextos.

Las siguientes características de desarrollo psicológico se relacionan a la motivación del individuo.

La cuarta característica denominada eficacia ante la ambigüedad, se refiere a la capacidad del individuo para manejar adecuadamente los cambios y la incertidumbre que surgen constantemente en su medio. Asimismo, se refiere a la capacidad de ser independiente en la toma de decisiones.

La quinta característica es la individualización. Aquí Herzberg (1971) subraya la importancia de tener creencias, valores y conductas propias, además de las adquiridas por el proceso de socialización, ya que cada individuo es único y separado de los demás. Opina que un proceso de socialización que sobrepasa el objetivo de constituir al individuo del medio en el que se desenvuelve, no es otra cosa que un "suicidio parcial". "La ansiedad a la que debe enfrentarse un individuo (como ente) separado se reduce por el compañerismo reconfortante del rebaño". (p. 67).

El último aspecto se denomina crecimiento verdadero, e implica un proceso discriminativo entre fantasía y realidad, aplicado particularmente al auto-concepto o auto-lenguaje. O sea, evaluarse a uno mismo, reconociendo y aceptando tanto fallas como cualidades propias.

Herzberg menciona dos puertas falsas al verdadero crecimiento psicológico. Una consiste en degradar a otros para sentirse más importante o mejor que los demás. La otra es crecer a través de los logros de otra persona.

Considero que esta etapa de desarrollo psicológico implica un arduo proceso de auto-evaluación, difícilmente alcanzado precisamente por todos los mecanismos de defensa que somos capaces de manifestar para proteger el concepto o imagen que hemos formado de nosotros mismos.

A continuación Herzberg resume el estudio que sirvió de base para formular su teoría dual de "actitudes laborales".

Se entrevistaron a docientos ingenieros y contadores, pidiéndoles que describieran eventos que aumentaron o disminuyeron apreciablemente su satisfacción laboral. Asimismo, si estos "sentimientos" de satisfacción afectaron su desempeño o sus relaciones interpersonales en el trabajo.

A partir del análisis de datos se observó la existencia de dos conjuntos de condiciones separadas que determinan la satisfacción y la insatisfacción. Los factores identificados como determinantes principales de la satisfacción son: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso. Herzberg indica que los tres últimos tienden a producir cambios de actitudes más prolongadas. Relacionados a la insatisfacción se identificaron los factores de: política y administración organizacional, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Herzberg denomina al segundo conjunto de factores como "higiénicos", señalando que su presencia solamente previene la insatisfacción. El primer conjunto se designa factores "motivadores", ya que motivan al individuo hacia un mejor desempeño y mejor esfuerzo.

Concluyó que las actitudes de satisfacción e insatisfacción reflejaban dos sistemas de necesidades diferentes. La primera basada en las de desarrollo o auto-realización, mientras que la segunda se fundamenta en necesidades de evitar estados desagradables.

Sostiene además que lo opuesto a la satisfacción laboral es la no-satis-

nientes de las ciencias sociales (Psicología, Antropología, Sociología), con las prácticas administrativas en el contexto organizacional. Su objetivo principal es exponer ciertos conceptos que ayudarán a emprender esta empresa.

Para analizar la conducta de los individuos dentro de la organización, -
 toma como primer punto una descripción general de la personalidad, la cual debe ser -
 vista como una integración de las partes que la constituyen.

Una de las características de la personalidad que se señalan es el equilibrio de ésta, tanto en términos internos como externos. Existe equilibrio interno de la personalidad cuando sus componentes tienen entre sí una interrelación balanceada. -
 "Las personas cuyas personalidades están internamente balanceadas son denominadas ajustadas. Se hace referencia a un equilibrio externo cuando la personalidad, como un todo, se encuentra en balance con el medio ambiente. "Las personas cuyas personalidades son externamente balanceadas son denominadas adaptadas". Asimismo, existe un estado de equilibrio total al haber concordancia entre los dos estados ya mencionados. (op. cit. p. 22).

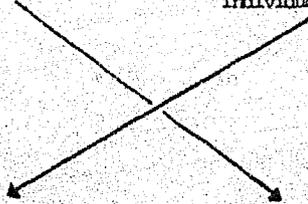
Otra forma de explicar los términos mencionados, es considerar al ajuste como la estabilidad de integración de la personalidad. Mientras que la adaptación implica una serie de modificaciones o moldeamientos que ha seguido el individuo para integrarse a su medio. Argyris menciona que puede haber ajuste sin adaptación, y vice-versa. Ejemplifica el primer caso como al hombre de negocios exitoso pero con hobbies criminales constituyen un ejemplo del segundo caso, ya que a pesar de tener una personalidad internamente integrada, no está adaptado a su medio. Es posible representar esto mediante el siguiente cuadro:

Ajuste

Existe congruencia entre las partes de la personalidad, tales como deseos o necesidades y habilidades o aptitudes.

Adaptación

Existe un proceso adecuado de socialización e internalización de valores y normas prevalentes en el medio que rodea al individuo.

Desajuste

Existe desequilibrio o incongruencia entre las partes de la personalidad; las habilidades pueden no ser adecuadas para satisfacer necesidades o deseos propios.

Desadaptación

El modo en que el individuo interactúa con su medio es contrario a lo socialmente aceptado.

Al combinarse los diferentes estados, se puede observar lo siguiente:

Ajuste + Desadaptación

Conductas inaceptables socialmente; robar, asesinar, violencia extrema. El individuo satisface deseos y necesidades sin importarle las consecuencias.

Desajuste + Adaptación

El individuo manifiesta conductas socialmente aceptadas y que concuerdan con las exigencias medio-ambientales. Sin embargo, puede experimentar estados, como ansiedad, que se traducen ocasionalmente en dolores, dolores de cabeza e infinidad de síntomas psicósomáticos.

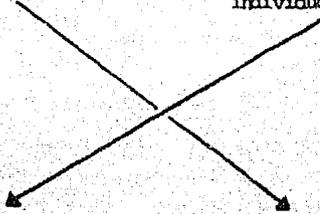
Un cambio en algunas partes de la personalidad repercute en las demás. Si este cambio es superficial, se restablece fácilmente el estado de equilibrio. Por otra parte, si el cambio es intenso, surge un estado de desequilibrio dentro de la personalidad.

Ajuste

Existe congruencia entre las partes de la personalidad, tales como deseos o necesidades y habilidades o aptitudes.

Adaptación

Existe un proceso adecuado de socialización e internalización de valores y normas prevalentes en el medio que rodea el individuo.

Desajuste

Existe desequilibrio o incongruencia entre las partes de la personalidad; las habilidades pueden no ser adecuadas para satisfacer necesidades o deseos propios.

Desadaptación

El modo en que el individuo interactúa con su medio es contrario a lo socialmente aceptado.

Al combinarse los diferentes estados, se puede observar lo siguiente:

Ajuste + Desadaptación

Conductas inaceptables socialmente; robar, asesinar, violencia extrema. El individuo satisface deseos y necesidades sin importarle las consecuencias.

Desajuste + Adaptación

El individuo manifiesta conductas socialmente aceptadas y que concuerdan con las exigencias medio-ambientales. Sin embargo, puede experimentar estados, como ansiedad, que se traduce ocasionalmente en fliceras, dolores de cabeza e infinidad de afecciones psicósomáticas.

Un cambio en algunas partes de la personalidad repercute en las demás. Si este cambio es moderado, se restablece fácilmente el estado de equilibrio. Por otra parte, si el cambio es intenso, surge un estado de desequilibrio dentro de la personalidad.

Asimismo, existe la tendencia a mantener un estado de equilibrio en la personalidad, logrando así estabilidad en las partes que la constituyan. Argyris (1965) indica que "el equilibrio se mantiene mediante la conducta activa..." (p. 23). Se puede inferir parcialmente la naturaleza de la personalidad en cuestión, a partir de los patrones conductuales manifestados.

Otra característica de la personalidad es que constituye una fuente de energía para la conducta. Se cree que la cantidad de energía que tendrá el individuo en un momento determinado dependerá de su estado de ánimo. Si está contento o se siente bien, dispondrá de más energía que si está deprimido. Otros, como Freud y sus seguidores consideran que el factor energético depende de los instintos.

Asimismo, la energía es modificable de tal modo que se buscará la satisfacción de una necesidad empleando diferentes medios para ello. Este punto es semejante a la postura de Freud respecto a que la energía de los instintos se manifiesta de algún modo u otro.

También se considera que el origen de la energía (psicológica) se encuentra en las necesidades del individuo, mismas que forman parte de la personalidad.

Argyris señala que las necesidades se manifiestan cuando la energía implicada en ellas rebasa ciertos límites, de lo contrario, se mantienen en estado latente. Este desbordamiento de energía es denominado tensión. También menciona que la cantidad de energía contenida teóricamente en cada necesidad variará de acuerdo a la importancia de esta última. Para ejemplificar esto, supongamos que un individuo posee una fuerte necesidad de logro y una baja de afiliación. Hipotéticamente, la conducta será dirigida en mayor grado hacia la satisfacción de la primera necesidad, que hacia la segunda.

Indica que las necesidades inician y guían la conducta hasta alcanzarse la meta, con lo cual desaparece la tensión, o hasta que la tensión sea liberada de algún modo.

Relativo a la clasificación de las necesidades, Argyris menciona aquellas que son internas o externas a la personalidad. Las primeras son más profundas, contienen más energía, por ello al activarse, provocan conductas persistentes así co-

mo estados emocionales intensos. Las otras son más superficiales. Las emociones evocadas por estas necesidades son de menor magnitud. Asimismo, se puede esperar conductas menos persistentes.

También se distinguen en el plano inconsciente-consciente, siendo la opinión general que la mayoría de las necesidades son desconocidas por el propio individuo. Asimismo, se habla de aquellas que son inculcadas por los grupos sociales, en contraste a las inherentes al individuo, como serían las necesidades fisiológicas, cuya finalidad es garantizar la supervivencia del organismo.

Un concepto frecuentemente utilizado para referirse a la personalidad es el de "yo" o "sí mismo" (self), el cual está constituido por la integración de todos los elementos de la personalidad; deseos, necesidades, capacidades, habilidades, emociones, etc. La manera en que se integran u organizan estos elementos, tanto a nivel consciente como inconsciente, varía de un individuo a otro.

El "yo" se desarrolla a partir del conocimiento y evaluación de uno mismo así como mediante la interacción con otros. El interactuar con otros, además de brindarnos parámetros de comparación para evaluar opiniones, capacidades y habilidades propias, constituye una fuente de información acerca de cómo somos percibidos por los demás.

En torno al concepto del yo existe el de auto-imagen que implica una evaluación de sí mismo. Cuando las condiciones en las que se encuentra el individuo chocan con su auto-imagen, o de alguna manera se contradicen, se responde ante ellas básicamente de dos maneras diferentes. Una es asimilar o incorporar la experiencia para evitar perturbaciones en situaciones similares futuras. Esta forma de reaccionar implica una disposición a modificar ciertos aspectos propios.

La otra consiste en distorsionar o rechazar, a nivel consciente o inconsciente la experiencia en cuestión, manteniendo así intacta la auto-imagen. Generalmente se utiliza el concepto de mecanismos de defensa para abarcar esta segunda tendencia conductual. Antes de describir los diferentes mecanismos, se hará referencia a aquellas situaciones que más frecuentemente perturban, contradicen o amenazan el "yo": ansiedad, conflicto, frustración y fracaso.

mo estados emocionales intensos. Las otras son más superficiales. Las emociones evocadas por estas necesidades son de menor magnitud. Asimismo, se puede esperar conductas menos persistentes.

También se distinguen en el plano inconsciente-consciente, siendo la opinión general que la mayoría de las necesidades son desconocidas por el propio individuo. Asimismo, se habla de aquellas que son inculcadas por los grupos sociales, en contraste a las inherentes al individuo, como serían las necesidades fisiológicas, cuya finalidad es garantizar la supervivencia del organismo.

Un concepto frecuentemente utilizado para referirse a la personalidad es el de "yo" o "sí mismo" (self), el cual está constituido por la integración de todos los elementos de la personalidad; deseos, necesidades, capacidades, habilidades, emociones, etc. La manera en que se integran u organizan estos elementos, tanto a nivel consciente como inconsciente, varía de un individuo a otro.

El "yo" se desarrolla a partir del conocimiento y evaluación de uno mismo así como mediante la interacción con otros. El interactuar con otros, además de brindarnos parámetros de comparación para evaluar opiniones, capacidades y habilidades propias, constituye una fuente de información acerca de cómo somos percibidos por los demás.

En torno al concepto del yo existe el de auto-imagen que implica una evaluación de sí mismo. Cuando las condiciones en las que se encuentra el individuo chocan con su auto-imagen, o de alguna manera se contradicen, se responde ante ellas básicamente de dos maneras diferentes. Una es asimilar o incorporar la experiencia para evitar perturbaciones en situaciones similares futuras. Esta forma de reaccionar implica una disposición a modificar ciertos aspectos propios.

La otra consiste en distorsionar o rechazar, a nivel consciente o inconsciente la experiencia en cuestión, manteniendo así intacta la auto-imagen. Generalmente se utiliza el concepto de mecanismos de defensa para abarcar esta segunda tendencia conductual. Antes de describir los diferentes mecanismos, se hará referencia a aquellas situaciones que más frecuentemente perturban, contradicen o amenazan el "yo": ansiedad, conflicto, frustración y fracaso.

Ansiedad. Tanto la ansiedad como el miedo son estados emocionales evocados por situaciones amenazantes. Difieren entre sí precisamente por la naturaleza de la amenaza que las precede. En el caso del miedo, esta es objetiva o tangible, como lo sería un individuo apuntándonos con una ametralladora. Asimismo, el miedo instiga conductas específicas como lo son la huida o el ataque. Por el contrario, la ansiedad es un temor cuyas causas son desconocidas por el individuo, o sea, no le es posible identificar con precisión qué es lo que le provoca temor. La ansiedad, en ciertas instancias puede conllevar conductas erráticas e ineficientes, y en algunos casos, bloquear la actividad del individuo, lo inmoviliza.

Conflicto. El conflicto surge cuando el individuo debe escoger entre varias alternativas atractivas o desagradables. Argyris menciona que el conflicto generalmente implica la acción simultánea de necesidades opuestas, o indecisión acerca de qué acciones tomar.

Existen los siguientes tipos de conflicto:

1) La existencia de deseos opuestos que actúen simultáneamente, o la posibilidad de escoger solamente una, de entre varias acciones igualmente agradables, puede ser causa de conflicto. Ejemplo de ello sería utilizar los ahorros en un viaje o como enganche de una casa, suponiendo que ambos son igualmente deseados.

2) Cuando el individuo debe escoger entre situaciones equivalentes en su carácter desagradable. Tal será el caso de continuar en un trabajo que le disgusta, o quedarse sin empleo.

3) Cuando el individuo tiene la opción de hacer algo que le gusta pero cuyas consecuencias pueden ser negativas. Para algunas personas el apostar provoca este tipo de conflicto.

Frustración. La frustración surge cuando el individuo se enfrenta a obstáculos que bloquean el camino hacia la obtención de una meta. Las barreras poseen características tales que no se sabe o no se puede superarlas. El individuo expresa una serie de emociones, sean éstas encubiertas o abiertas, en condiciones de frustración. Argyris afirma que tales emociones actúan como depresivos de la personalidad, afectando a las habilidades, que trae como consecuencia una reducción en la eficiencia.

Señala que esta disminución de eficiencia psicológica se denomina regresión. La personalidad vuelve a un estado infantil.

Fracaso. El fracaso psicológico surge cuando el individuo no puede definir o establecer sus propias metas, cuya obtención satisficaría sus necesidades. Asimismo, los obstáculos son tan grandes que no es posible superarlos, o son tan pequeños que su manejo no conlleva un sentimiento de logro o éxito.

Mecanismos de Defensa.

Algunos de los mecanismos mencionados por Argyris son:

1) Agresión. Una de las consecuencias de la regresión es la conducta agresiva, misma que tiene como finalidad dañar o lastimar la persona u objeto que es percibido como un obstáculo para la consecución de metas o como causa de conflicto. Cuando no es posible agredir la fuente de conflicto o frustración, a veces se descargan las emociones acompañantes de estos estados, sobre personas u objetos ajenas a la situación problemática.

2) Culpa. Si las características propias constituyen el obstáculo, como sería el no tener suficientemente desarrollada una habilidad determinada, pueden surgir sentimientos de culpa que conllevan la auto-crítica o incluso acciones agresivas dirigidas hacia sí mismo.

3) Continuación. Es posible continuar fomentando un conflicto después de tomar un curso de acción alternativo a lo que se deseaba más. Tal sería el caso del estudiante que aunque haya decidido estudiar Biología, siga deseando haber estudiado Abogacía.

4) Regresión. Cuando la fuente de amenaza radica en el individuo mismo, es posible rechazar ciertos aspectos de la personalidad y mantenerlos en el inconsciente. Como ejemplo consideremos el impulso de llevar a cabo una acción que va en contra de los valores propios. Este mecanismo casi siempre ocurre a nivel inconsciente.

5) Conversión. La conversión surge generalmente cuando el individuo tiene el temor de que su conducta no será la adecuada en función de las exigencias impli-

cidas en una situación dada. Este temor se transforma o se manifiesta en síntomas físicos. Para ilustrar, tomemos el caso del alumno que repentinamente se enferma antes de presentar un examen que le preocupa, o de aquél individuo recién ascendido, que por sentimientos de inseguridad, se siente constantemente "agotado".

6) Proyección. Este mecanismo consiste en "percibir" en otras personas ciertas características que, de reconocerse como propias, serían perturbadoras para la auto-imagen. Un ejemplo lo constituye el considerar que un individuo al exponer un tema ante un gran auditorio siente miedo, cuando en realidad el temor pertenece al individuo observador.

Argyris (1965) indica que la utilización de mecanismos de defensa puede dificultar la apreciación de las causas más profundas de la conducta. Dicho de otro modo: se confunden las motivaciones "aparentes" con las "verdaderas". Lo que generalmente se observa son los métodos desarrollados por el individuo para expresar los aspectos básicos de su personalidad. Como las necesidades básicas no se manifiestan abiertamente, solamente se pueden evaluar, o inferir su naturaleza a partir de conductas defensivas sintomáticas. (p. 45).

Otra característica de la personalidad es su crecimiento. A través del tiempo, se adquieren nuevas necesidades y habilidades. Asimismo se incorporan nuevas experiencias. Esta expansión dinámica facilita la adaptación del individuo hacia su medio.

Como la personalidad se expande o crece, es posible identificar diferentes tendencias que fomentan el desarrollo de la personalidad infantil hacia una más senesca o adulta. Algunas abarcan las tendencias mencionadas bajo el concepto de auto-realización. Aun cuando varias personas de una misma cultura poseen las mismas tendencias, el modo en que son expresadas varía de un individuo a otro.

Las tendencias de desarrollo mencionadas pueden representarse de la siguiente manera, tomando como extremos del crecimiento de la personalidad, la infantil y la adulta.

Personalidad InfantilPersonalidad Adulta o Madura

Pasividad

Dependencia de otros.

Los demás controlan y guían la conducta.

Limitación en los patrones conductuales.

Intereses de corto plazo y superficiales.

Perspectiva temporal corta; La conducta es determinada primordialmente por el presente.

Posición de subordinación o inferioridad respecto a otros miembros de la familia y la sociedad.

Falta de conciencia o conocimiento de sí mismo.

Actividad

Independencia relativa.

El individuo establece sus propias guías conductuales.

Diversificación o enriquecimiento en el comportamiento.

Intereses más profundos.

Conductas más persistentes.

La realización misma de una actividad es recompensante.

Perspectiva temporal más amplia; El pasado y futuro tienen mayor influencia sobre actividades conductuales.

Aspiración a ocupar una posición igual o superior en relación a sus semejantes (peers).

Conocimiento del "yo" y control sobre la conducta propia.

El segundo elemento que describe Argyris es la organización formal, siendo su característica fundamental los objetivos sobre los cuales se basa su creación.

Posteriormente menciona algunos principios que constituyen la columna dorsal de la organización formal, y que a continuación se describen.

Especialización de la tarea. De acuerdo a este principio, se obtiene mayor eficiencia organizacional conforme más especializadas sean las actividades asignadas.

Argyris sostiene que este principio organizacional choca con algunas características de la personalidad. En primer lugar, constriñe la autorealización. En segundo lugar, al ser especializadas las actividades, se requieren menos habilidades. Un ejemplo que abarca ambos elementos es el ensamble en serie. Al existir un método predeterminado de trabajo, no hay lugar para que el individuo determine su propio ritmo de trabajo. Asimismo, la ejecución de este tipo de trabajo se apoya más en habilidades menos complejas, las cuales son de menor "importancia psicológica" para el individuo.

Cadena de mando o jerarquía. Argyris indica que la especialización de tareas o áreas de trabajo no es condición suficiente para garantizar la eficiencia organizacional. Es necesaria además la coordinación de las diferentes áreas para alcanzar los objetivos establecidos. Para efectos de control, dirección y coordinación se establece la jerarquía de autoridad.

Las consecuencias de estas pautas organizacionales sobre el individuo, respecto a su dirigente o líder, es la pasividad, dependencia y subordinación. Asimismo, tiene poco control sobre su trabajo. Argyris añade que la perspectiva temporal de los individuos disminuye por no poseer la información necesaria para predecir las consecuencias de su trabajo a mediano o largo plazo.

Las prácticas administrativas, como la jerarquización, fomentan la expresión de la personalidad infantil, frenando la tendencia de desarrollo o madurez de la misma.

Para minimizar los efectos negativos mencionados, los diseñadores de la organización formal sugieren recompensar material y psicológicamente a los trabajadores más productivos. Sin embargo, la especialización del trabajo limita las posibilidades de obtener recompensas psicológicas, por lo que se enfatizan los materiales. Se sugiere que este ejercicio administrativo puede acarrear actitudes negativas. El individuo, a consecuencia de las limitaciones establecidas en su trabajo, puede experimentar insatisfacción y percibir su sueldo como recompensa de ese estado desagradable. De este modo, la insatisfacción se percibe como algo inherente al trabajo.

La política de recompensar a los más productivos se fundamenta en los siguientes supuestos: 1) Que las recompensas económicas son de primordial importancia -

para el individuo y 2) Que la mejor forma de recompensar a los trabajadores es a nivel individual, haciendo a un lado factores grupales que pueden influir en la ejecución.

Unidad de dirección. Este principio sostiene que la eficiencia organizacional aumenta si cada unidad de trabajo realiza una sola actividad o actividades homogéneas que son planeadas y dirigidas por el líder.

Argyris sostiene que el control externo de las metas laborales fomenta el fracaso psicológico, mismo que es reforzado cuando la consecución de tales metas no impliquen la satisfacción de necesidades profundas, a nivel individual.

Apertura de control. De acuerdo a este principio, la eficiencia se incrementa cuando el control asignado a cada líder o dirigente se limita a cinco o seis subordinados.

Esta práctica administrativa fomenta la supervisión estrecha, misma que es considerada como condición que incita la pasividad y dependencia, por parte de los subordinados.

En resumen, los principios administrativos descritos son incongruentes con la tendencia de crecimiento de la personalidad, ya que fomentan y refuerzan conductas "inmaduras". Asimismo, crean condiciones adecuadas para la manifestación de conflictos, frustración y fracaso.

Se aclara que las descripciones de personalidad y organización formal expuestas constituyen solamente modelos de la realidad, ya que los individuos no siempre buscan la madurez, ni las organizaciones refuerzan en todo momento la pasividad u otras conductas inmaduras.

El siguiente paso analítico de la interacción individuo-organización cubre las diferentes modalidades de adaptación que sigue el primero ante el conflicto, frustración, fracaso y disminución de la perspectiva temporal, considerando éstos como cuestiones de la aplicación de principios organizativos como las anteriormente mencionadas.

Argyris añade que las condiciones conflictivas y demás estados negativos, se agudizan conforme se desciende la escala jerárquica y se mecanice el trabajo.

Conflicto. El individuo experimentará conflicto en la medida que las exigencias organizativas sean antagónicas con la satisfacción de sus propias necesidades.

Para mejorar el conflicto, el individuo puede llevar a cabo cualquier de las siguientes acciones:

1) Dejar la situación conflictiva, lo cual puede lograr: al salir temporal o permanentemente de la organización; al ascender a un puesto de mayor jerarquía o al transferirse a otra área de trabajo.

2) El empleado puede disminuir la importancia psicológica de sus propias necesidades o de los requerimientos organizacionales. Si se disminuye la importancia de estos últimos se observa una creciente apatía, falta de interés, menos involucramiento y lealtad hacia la organización.

3) Permanecer en la situación conflictiva, lo cual se traducirá en mayor tensión.

Frustración. Para adaptarse a la frustración, los empleados pueden:

1) "Regresar" a conductas menos maduras y eficientes.

2) Dar por vencidos y abandonar la situación frustrante.

3) Hacerse más agresivos y hostiles, atacando la fuente de frustración. Asimismo, desarrollar la tendencia de culpar a otros por sus problemas.

4) No hacer nada y por tanto permanecer frustrado, lo que conllevará el aumento en la tensión ya existente.

Fracaso. El fracaso puede causar en el empleado:

- 1) Menos interés en el trabajo.
- 2) Pérdida de autoconfianza.
- 3) Establecimiento de estándares de trabajo inferiores.
- 4) Mayores expectativas de fracaso.
- 5) Temor hacia tareas nuevas.

Por otro lado, la disminución de perspectiva temporal tiende a crear en el individuo sentimientos de incertidumbre e inseguridad.

Se señala que el individuo puede manifestar cualquier modalidad conductual descrita o una combinación de las mismas.

Argyris sostiene que la apatía y desinterés pueden conducir a una sobrevaluación de las recompensas materiales, así como una devaluación de las recompensas no materiales.

Asimismo, indica que las conductas adaptativas pueden ser apoyadas y reforzadas por el grupo informal. Generalmente, al referirse a los grupos informales, se menciona la existencia de "normas" como: "restricción de producción", "tortugismo", "fingir que se está trabajando" etc. El grupo informal también se encarga de recompensar aquellos que respetan las normas mediante prácticas como la aprobación, aceptación o apoyo. Aquellos que violen las reglas del grupo frecuentemente serán rechazados por el mismo utilizando como castigos el sarcasmo, la crítica o el ostracismo.

Argyris prosigue su análisis desde la perspectiva de la administración, señalando que los altos dirigentes tienden a considerar a los empleados como: flojos, desinteresados en su trabajo, apáticos, y sumamente preocupados por el dinero. Al considerar que los problemas suscitados entre empleados y organización radican en los primeros, se hace necesario, desde el punto de vista administrativo, cambiar las actitudes de los empleados.

Para lograr "cambios" en los empleados y aumentar la productividad, la administración generalmente adopta tres políticas o prácticas fundamentales. La primera es utilizar el lenguaje "dinámico", leer a los objetivos organizacionales. La se-

gunda consiste en controlar sistemáticamente la conducta de los empleados. La tercera es aumentar la comunicación administración-empleado, referente a las políticas y finalidades de la organización, así como sobre sus problemas económicos.

Liderazgo "dinámico". Una de las políticas implantadas por la administración es emplear ejecutivos capaces de:

- 1) Presionar, persuadir o convencer a los empleados para aumentar su producción, su lealtad e interés en los objetivos organizacionales.
- 2) Obtener información, evaluarla, y tomar decisiones eficientes.
- 3) Conocer plenamente objetivos, políticas y prácticas administrativas.
- 4) Comunicar tales políticas y prácticas a sus empleados.
- 5) Evaluar el desempeño de los empleados en función de los objetivos organizacionales.

Argyris (1965) señala que el liderazgo "dinámico", es denominado por investigadores de ciencias sociales, como "autocrático" o "directivo". (p. 128). Añade que este tipo de liderazgo refuerza las conductas adaptativas, anteriormente descritas.

Control administrativo. La segunda práctica administrativa que se menciona es referente a la definición, supervisión y evaluación, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, del desempeño de los empleados. Esto necesariamente se traduce en un mayor control administrativo sobre el proceso laboral.

"Los controles administrativos no son solamente necesarios e inevitables para mantener la estructura tradicional de la organización formal, sino que además se vuelven más importantes en la medida que la organización formal crezca y se vuelva más burocratizada..." (op. cit. p. 131).

Énfasis de las "Relaciones Humanas". Cuando el liderazgo directivo o los controles administrativos resultan inadecuados para mejorar la productividad, se puede utilizar otro recurso, el cual enfatiza las "relaciones humanas" entre los indi-

viduos y la organización, y cuyo objetivo es fomentar la identificación o integración del individuo respecto a su trabajo y la organización. Es decir, se busca un cambio de actitudes.

Para lograr este objetivo se crean una serie de programas de comunicación que giran en torno a descripciones detalladas de objetivos, políticas y prácticas organizativas, así como del trabajo mismo.

Argyris indica que si los empleados sienten que sus intereses chocan con los de la organización o desconfían de la administración, los programas de comunicación pueden simplemente reforzar las actitudes ya existentes.

Rensis Likert.

Likert, en la introducción de su libro intitulado "Un Nuevo Metodo de Gestión y Dirección" (1965) indica que las prácticas y políticas que siguen los administradores más "exitosos" en el sentido de lograr niveles elevados de producción, con los menores, mayores ganancias, etc., en empresas estadounidenses, junto con un cúmulo de investigaciones, han dado lugar a una nueva teoría organizacional que implica una filosofía administrativa distinta a la generalmente empleada. Su libro versa sobre este punto.

Likert recopila una serie de investigaciones en donde se comparan administradores que han obtenido niveles altos de producción con aquellos que han logrado una productividad menor. Se ha realizado este género de investigaciones con objeto de descubrir cuáles son los principios y la estructura organizacionales, así como los métodos administrativos y de liderazgo o de dirección que brindan mejores resultados.

Los criterios para evaluar la eficacia administrativa se fundamentan en factores como los siguientes:

- a) Productividad
- b) Satisfacción
- c) Rotación, ausentismo
- d) Motivación

- e) Costos
- f) Desperdicios

Consecuentemente Likert resume las investigaciones mencionadas, algunas de las cuales se señalan enseguida.

Supervisión centrada en el empleado o en el trabajo.

Relativo a este aspecto se señala que muchas organizaciones cimentan su funcionamiento en teorías que establecen como responsabilidades administrativas las siguientes funciones:

- a) Dividir una tarea compleja en componentes más sencillos.
- b) Establecer el "mejor" método para realizar cada tarea.
- c) Seleccionar al personal de modo que las habilidades sean acordes a la ejecución de las tareas.
- d) Entrenar al personal en el desempeño de sus actividades específicas.
- e) Supervisar a los empleados con el fin de lograr los objetivos establecidos.
- f) Emplear, cuando aplique, incentivos individuales o grupales.

El lector apreciará la similitud entre los principios administrativos sustentados por Taylor (1980) y las funciones arriba mencionadas.

Se señala que los supervisores que basan sus actividades en los lineamientos mencionados tienden a obtener una productividad menor.

Asimismo, los supervisores que han logrado mayor productividad muestran más interés en los "aspectos humanos" del trabajo. Igualmente se esfuerzan por desarrollar grupos de trabajo "eficientes" donde se aprecie un alto nivel de integración de los miembros, así como metas elevadas de desempeño.

Este estilo de supervisión es denominado "centrado en los empleados" - mientras que el anterior es considerado "centrado en el trabajo".

Por lo que se refiere a la interacción entre la "presión" ejercida por el supervisor y la productividad, se considera que ambas variables guardan entre sí relación inversa conforme aumente la presión para mejorar la ejecución, disminuye la producción.

También se asocia la presión desmedida o exagerada con un bajo nivel de confianza en el supervisor.

Dirección de apoyo y la productividad.

La supervisión general se asocia más frecuentemente con un alto nivel de productividad que la supervisión estrecha.

Los supervisores y gerentes que logran mayor producción exponen claramente los objetivos que deben alcanzarse, permitiendo a sus subordinados marcar sus propios ritmos de trabajo, y emplear sus ideas y experiencia en el logro de tales objetivos.

A pesar de que los supervisores al mando de unidades de menor producción tienden a interactuar con mayor frecuencia con sus subordinados, generalmente se limitan a dar instrucciones concernientes a la realización del trabajo.

Varios estudios han demostrado que el interés sincero en los subordinados conlleva la mejoría en su desempeño.

Libert (1985) señala que aún cuando exista relación entre la producción y el estilo de supervisión, no se ha logrado distinguir la causa y el efecto. "Una sección de gran productividad puede convertir al supervisor en alguien 'centrado en el empleado', en tanto que en un departamento deficiente en sus resultados puede producir una supervisión 'centrada en la tarea'." (p. 31).

Libertad y Productividad.

Las teorías clásicas de administración subrayan la descripción detallada de todas las facetas de un trabajo y la estrecha supervisión. Bajo este enfoque, la idea implícita es de no confiar en los empleados mismos la realización de su trabajo, se necesita una supervisión cercana. Sin embargo, la información descrita hasta el momento contradice tal suposición. Los empleados con libertad de establecer su propio ritmo de trabajo son más productivos que aquellos que no gozan de ella.

Likert sostiene que los gerentes que logran mayor nivel de rendimiento otorgan más libertad a sus subordinados. Establecen metas y objetivos generales y dirigen a los subordinados de manera menos específica que los gerentes de unidades menos productivas. Además permiten mayor participación, logrando así que sus empleados se involucren con más interés en el trabajo y más responsabilidad laboral, que los gerentes que alcanzan menos producción.

La libertad en el trabajo se asocia con mayor productividad tanto a nivel de supervisores como de empleados. Esta contribuirá al buen desempeño cuando el individuo forme parte de un "sistema social activo" caracterizado por frecuentes contactos e interacciones, mismas que lo motivarán, en virtud de que está en conocimiento de lo que se espera de él, lo acepta y frecuentemente participa en el establecimiento de sus propias metas. De acuerdo a Likert, cuando el individuo posee las habilidades requeridas, las metas elevadas de desempeño y la motivación resultante de la interacción con sus semejantes y su superior, la libertad, da como resultado un incremento en la ejecución.

Procesos grupales y la eficacia organizacional.

Se considera que una actitud abierta y de sincero apoyo por parte del supervisor, así como el uso constructivo de reuniones de grupo donde se discuten problemas laborales, son condiciones que fomentarán un espíritu de equipo y lealtad entre los empleados.

Aún cuando la lealtad o cohesión entre los miembros del grupo pueda relacionarse positivamente con un nivel elevado de producción, no siempre resulta así. Los equipos de trabajo también pueden influir negativamente en el logro de objetivos -

organizacionales. Se considera que en la medida que los grupos cohesivos se identifiquen o acepten tales objetivos, mayor será su productividad.

Seashore (1954) encontró que los equipos con alta lealtad hacia el grupo tienen actitudes más favorables hacia la supervisión y la compañía que los grupos de trabajo menos cohesivos. (tomado de Likert, op. cit., p. 60).

Otra variable tratada por Likert es la comunicación, misma que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa.

Sostiene que la presencia de factores como hostilidad, temor y desconfianza propiciarán una comunicación deficiente tanto en sentido ascendente como descendente.

Menciona que las teorías clásicas de organización han subrayado la comunicación descendente, ignorando casi por completo la ascendente. Consecuencia de ello consiste en información inadecuada o distorsionada por parte de los supervisores o dirigentes, respecto a los objetivos, deseos y motivaciones de los subordinados a su cargo.

La comunicación se considera requisito de la productividad elevada. Así mismo, la cohesión de los grupos de trabajo facilitará en gran medida el logro de comunicación más eficaz a nivel organizacional.

Aún cuando un ambiente organizacional caracterizado por actitudes favorables y satisfacción de sus miembros logre una elevada productividad, ésta se alcanza también por organizaciones más "tradicionalistas" cuyo estilo de supervisión es "centrado en la tarea". Sin embargo, tiende a existir mayor desconfianza, hostilidad y resentimiento entre los miembros de este tipo de organización.

En todas las organizaciones del primer tipo serán necesariamente más productivas. Se necesita, asimismo, que los integrantes deseen mayores niveles de productividad. Esto es, que exista concordancia de objetivos.

Como mencionamos anteriormente, los empresarios norteamericanos que están logrando mayores niveles de eficacia, bajos costos, menor ausentismo y rotación de

personal, así como niveles superiores de motivación y satisfacción entre los subordinados, emplean un método de dirección y organización distinto al "tradicional". Likert caracteriza a este "nuevo enfoque" mediante los siguientes puntos:

1) Existen actitudes favorables por parte de los miembros de la organización, así como un alto grado de confianza mutua. Asimismo, existe una identificación con los objetivos de la empresa.

Para alcanzar este estado o ambiente organizacional favorable, las prácticas administrativas se basan en motivos de diversa índole, además del económico.

Se mencionan los siguientes:

- a) los motivos del ego. Autorrealización, logro, estatus, reconocimiento, aprobación, auto-estimación.
- b) Motivos de seguridad.
- c) Curiosidad, creatividad y deseo de nuevas experiencias.
- d) Los motivos de orden económico.

2) La organización está constituida por un "sistema social", mismo que se forma a su vez por grupos de trabajo con alto grado de lealtad o cohesión, así como actitudes favorables.

3) Se espiera la participación para establecer objetivos que integren las necesidades y deseos de todos los miembros de la organización.

4) La comunicación es muy eficaz, tanto ascendente como descendente.

Los dirigentes de esta producción emplean los recursos técnicos de las teorías clásicas de gestión como son el estudio de tiempos y movimientos, el presupuesto y controles financieros. Sin embargo, sus acciones respecto a factores motivacionales difieren substancialmente del enfoque "clásico"; procurando que los integrantes de la organización conserven sus sentimientos de auto-estimación o valía propia.

Likert sostiene que la dirección y demás procesos organizativos deben seguir el "principio de apoyo". Es decir, que las interacciones entre los miembros contribuyan a la creación o conservación de los sentimientos de valía e importancia personales.

Es factible conseguir lo anterior cuando se formen grupos de trabajo caracterizados por una elevada lealtad y objetivos comunes.

Ejemplo de la aplicación de este nuevo método organizativo es la organización "de grupo", donde sus dirigentes toman decisiones a nivel grupal considerando los efectos que conllevarán para toda la organización.

El sistema organizativo "de grupo" se puede aplicar a los diversos niveles jerárquicos. Para ello, es indispensable que los dirigentes o líderes de equipos de trabajo influyan de manera semejante a nivel ascendente y descendente. Por ejemplo, un supervisor debe tener, respecto a su superior, suficiente influencia para afectar las decisiones que éste último puede llegar a tomar. Likert denomina este aspecto "función tipo visagra" o proceso de enlace: un puesto sirve de enlace entre dos niveles jerárquicos distintos.

"...La capacidad para ejercer influencia en sentido ascendente, es esencial si un supervisor o dirigente cualquiera ha de llevar a cabo sus funciones con éxito". (Likert, op. cit., p. 178).

Por último, es de suma importancia que los grupos de trabajo se hallen estrechamente interrelacionados.

ADMINISTRACION DE SUELDOS.

Severo Hernández y Rodríguez, en su libro "Administración de Personal" (1963) señala que en los últimos años ha disminuido la relevancia del sueldo como factor motivante, buscándose fuentes alternativas para motivar a los recursos humanos de la organización. Aun cuando haya declinado la "popularidad" del dinero como elemento motivacional en las organizaciones, no se debe por ello nulificar su importancia. A este respecto, sostiene que los efectos limitados de la compensación económica pueden

explicarse en parte por una administración inadecuada.

En referencia a los sistemas de pagos existentes, se señala que el más tradicional es el pago por cuota diaria. Una de las desventajas de este sistema radica en la inexistencia de una relación directa entre el pago y el rendimiento, de modo tal que un individuo puede percibir el mismo pago independientemente de las variaciones en su productividad. Este punto es desarrollado más ampliamente en una sección subsecuente.

Se definen el salario y el sueldo de la siguiente manera: A los pagos a obreros y trabajadores manuales, basados en una cuota diaria, se denominan salario. Los pagos calculados por quincena o mes son denominados sueldos.

Se consideran a los siguientes como factores que influyen en el establecimiento del salario: condición del mercado de trabajo, niveles de salario prevalentes, costos de vida, habilidad de la organización para estructurar el pago, el poder de negociación del sindicato, poder individual de negociación y valor del trabajo. Asimismo, las leyes laborales también tomarán parte en la determinación de los salarios.

En referencia al factor estructural Hernández y Rodríguez (op. cit.) menciona que "la habilidad de pago de una organización se define por sus condiciones económicas y financieras, así como por la prosperidad existente dentro de la región en que está ubicada. En el caso de organizaciones del gobierno o asociaciones no lucrativas, la habilidad de estructurar bien los sueldos está basada en los impuestos o contribuciones". (p. 118).

Con objeto de establecer el valor de un trabajo y consecuentemente determinar el sueldo correspondiente, la organización emplea varios sistemas de "valuación de puestos", mismos que consisten, en general, en comparar diferentes puestos en la organización, obteniendo así un valor relativo de cada uno.

Hernández y Rodríguez indica que existen cuatro métodos de valuación. Los ordena de menor a mayor importancia, como sigue: sistema de jerarquía o rango, sistema de grados predeterminados, sistema de comparación por factores, y sistema de puntos.

Las características fundamentales de estos sistemas se mencionan a continuación:

Sistema de Jerarquía o Rango de Puestos.

Este sistema es conocido en México como "alineamiento". Consiste en ordenar los puestos en base a un valor o sueldo relativo asignado a cada uno. El primer paso a seguir es reunir a un grupo de evaluadores. A cada uno se le entrega un juego de las descripciones de puestos a evaluar, para que individualmente los ordenen en función de su importancia. Las diferencias en el orden establecido por cada miembro, se promedian para obtener un orden final.

Posteriormente, los miembros del comité asignan un salario a cada puesto, o bien corrigen la diferencia que pudiera haber entre el orden real o vigente y el orden propuesto por el grupo.

Este sistema tiene como desventaja principal el no proporcionar una evaluación refinada y detallada del valor de cada puesto.

Sistema o Método de Grados Predeterminados.

En este sistema, los puestos se clasifican de acuerdo a una serie de grupos o grados de puestos, mismos que deben definirse claramente. Las definiciones constituyen la base contra la cual las descripciones de los diversos puestos se comparan. Posteriormente, se jerarquizan los puestos correspondientes a cada grado. Se resume este método en los siguientes pasos:

- a) Establecer grupos de puestos por grado. Por ejemplo, 1° grado - puestos generales sin especialización; 2° grado - puestos de especialización; 3° grado - puestos de decisión; 4° grado - puestos ejecutivos.
- b) Definir cada grado, utilizando puestos que los ejemplifiquen.
- c) Clasificar los puestos de acuerdo a los grados establecidos.
- d) Jerarquizar los puestos dentro de cada grado, por orden de importancia.

Si existe un comité, se promedian los resultados de ordenamiento.

Sistema o Método de Comparación por Factores.

En este método se evalúan los puestos al comparar sus descripciones específicas con aquellas de un "puesto clave". Este último sirve como escala de evaluación.

Metodología:

Como los "puestos clave" servirán de guía y base para la escala de comparación, es importante elegir puestos cuyos factores estén claramente definidos. Asimismo, deben representar los diversos grados de dificultad de los trabajos existentes en la organización. Se recomienda seleccionar entre 15 y 20 puestos clave para establecer la escala de comparación de factores.

Subsecuentemente, se determinan los factores que integran los puestos, definiéndolos con precisión. Es recomendable que los factores utilizados no excedan de cinco. A manera de ejemplo, se mencionan los siguientes: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo Mental, Esfuerzo Físico, y Condiciones Ambientales del Trabajo.

Una vez realizado el paso anterior con cada puesto clave, se distribuye el sueldo percibido en función de la relevancia de cada factor para el puesto. La siguiente tabla servirá para esclarecer este punto.

Tabla 1. Distribución del Sueldo por Factores.

Puesto Clave	Sueldo percibido	Habilidad	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico	Responsabilidad	Condiciones de Trabajo
	1,500	500	300	100	200	100
	4,700	1,200	600	300	500	100

En la escala de comparación se indica la posición de cada puesto clave, respecto a los factores analizados, y su correspondiente pago parcial. La siguiente tabla servirá de ejemplo.

Tabla 2. Escala de Comparación por Factores.

Pago p. Hora	Habilidad	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico	Responsabilidad	Condiciones de Trabajo
100			R		R y S
200				R	
300		R	S		
400					
500	R			S	
600		S			
.					
.					
1,200	S				

Las siglas R y S representan respectivamente los puestos de "Recepcionista" y "Secretaria"; analizados en la Tabla 1.

Una vez transferidos los datos correspondientes a los puestos claves a la escala de comparación, es posible incorporar otros, tomando los primeros como base de evaluación.

El salario correspondiente al puesto a evaluar se determina sumando los valores monetarios de cada factor.

Sistema o Método de Puntos.

Se señala como ventaja principal de este método su relativa sencillez de

aplicación. Asimismo, ofrece una base más objetiva para evaluar los puestos. Por tanto, puede arrojar mejores resultados. A semejanza del sistema anterior, éste permite que los trabajos sean valuados cuantitativamente en base a factores o elementos del puesto. La diferencia entre ambos radica en que este método descompone los factores en sus elementos o subfactores correspondientes, y éstos, a su vez, se clasifican en grados de dificultad.

El sistema de puntos requiere para su empleo un manual que contenga una descripción de los factores, subfactores y grados de dificultad. El manual también debe incluir la tabla de puntos asignados a los subfactores y grados. Hernández y Rodríguez ejemplifica una escala de valuación de puestos por puntos mediante la siguiente tabla:

Tabla 3. Escala de Valuación de Puestos por Puntos.

Factores	Subfactores	1er grado	2do grado	3er grado	4to grado	5to grado
Habilidad:	Escolaridad	14	28	42	56	70
	Experiencia	22	44	66	88	110
	Iniciativa	14	28	42	56	70
Esfuerzo:	Físico	10	20	30	40	50
	Mental o Visual	5	10	15	20	25
Responsabilidad:	Equipo y proceso	5	10	15	20	25
	Materiales, productos	5	10	15	20	25
	Seguridad de otros	5	10	15	20	25
	Trabajo de otros	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo:	Riesgo físico	10	20	30	40	50
	Riesgo de accidente o enfermedad	5	10	15	20	25
	(Totales):	100	200	300	400	500

La valuación de puestos bajo este sistema se lleva a cabo al comparar - las descripciones del puesto, subfactor por subfactor, con las definiciones contenidas en el manual. A cada subfactor del puesto se le asigna entonces el número de puntos - correspondiente, en base a las definiciones de grado. Cuando los puntos han sido de- terminados para cada factor o subfactor, se suman los resultados para obtener el valor total del puesto.

Los sistemas de valuación no constituyen los únicos elementos para deter- minar los sueldos. El valor de cada puesto debe traducirse a términos salariales. A- continuación se mencionan algunas prácticas complementarias a la valuación de puestos.

En referencia a la curva de salarios se menciona que la relación entre - el valor relativo de los puestos expresados en puntos, y los salarios, puede represen- tarse por medio de una curva o tendencia rectilínea. Para graficar esta tendencia se- traza una línea por el medio de los puntos, procurando dejar igual número de puntos - arriba y abajo. Hernández y Rodríguez (1983), ilustra lo anterior mediante la siguiente figura:

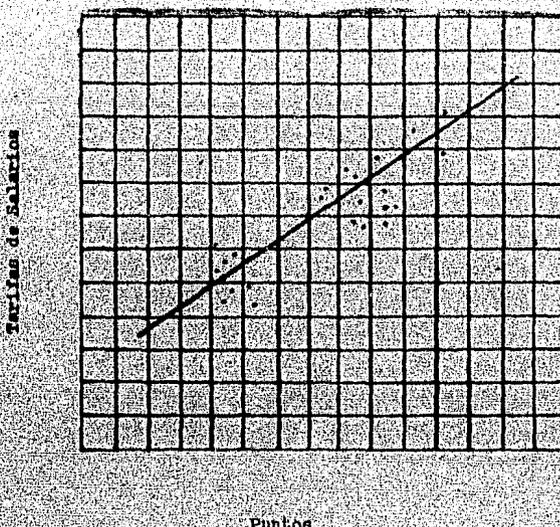


Figura 1. Curva o tendencia rectilínea.

La línea resultante determinará entonces la relación entre el salario real y su valor relativo en cualquier punto de la línea.

Hernández y Rodríguez recomienda agrupar los puestos por grados o grupos, y establecer políticas de pago de tal modo que los puestos iguales o semejantes sean colocados en un rango o grado determinado. Por consiguiente recibirán una compensación semejante. Ilustra un sistema de salarios organizados por grados, mediante la siguiente figura.

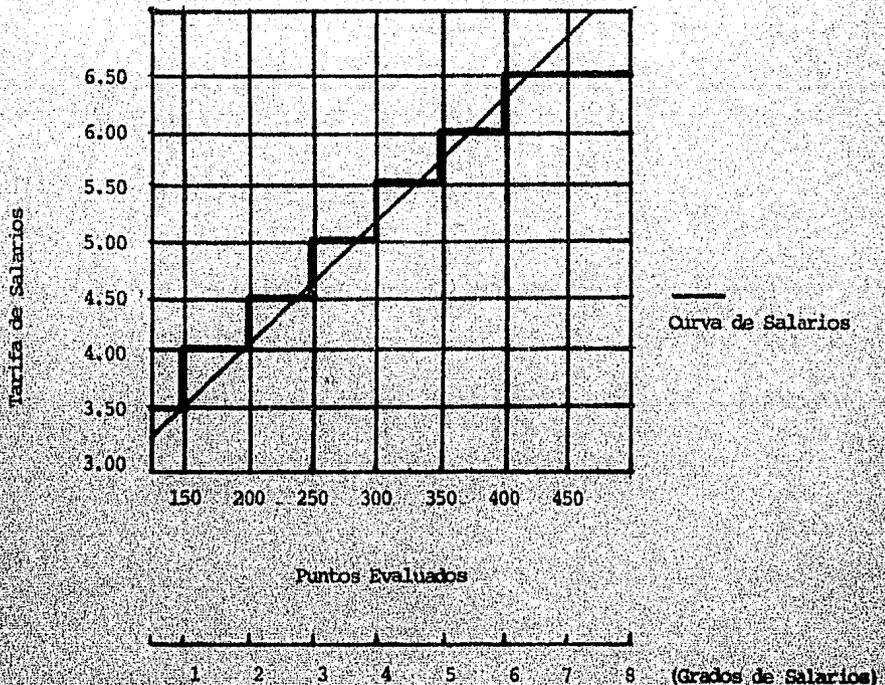


Figura 2. Distribución de salarios por grados.

Indica que aún cuando sea posible establecer un solo salario para cada grado, es más recomendable que los grados tengan flexibilidad entre un mínimo y máximo de sueldo. Esto es, que aumente proporcionalmente el rango salarial en función del grado o nivel correspondiente. Sostiene que esta estructuración proporciona un mayor incentivo para que los empleados acepten un ascenso de puesto.

Hernández y Rodríguez ilustra esta estructura salarial mediante la siguiente figura:

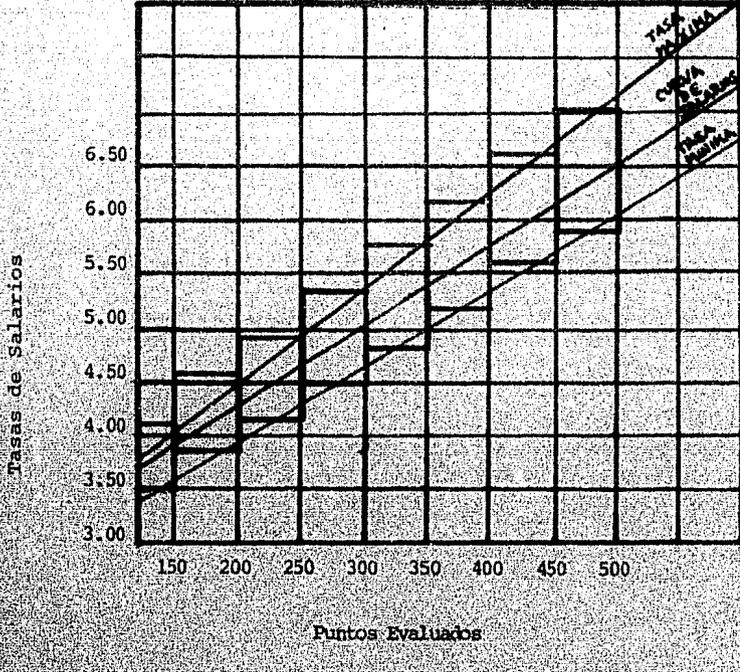


Figura 3. Distribución de salarios por grados con máximos y mínimos.

La figura 3, se construyó a partir de la siguiente tabla:

Tabla

Tabla 4. Grados o Rangos de Salarios

Grados de Salario	Valor de Puntos	Rango o Intervalo de Salario
1	101 - 150	\$ 3.25 a \$ 4.00
2	151 - 200	3.75 a 4.50
3	201 - 250	4.25 a 5.00
4	251 - 300	4.75 a 5.50
5	301 - 350	5.25 a 6.00
6	351 - 400	5.75 a 6.50
7	401 - 450	6.25 a 7.00
8	451 - 500	6.75 a 7.50

En referencia a este último sistema salarial, el autor añade que los grados generalmente se dividen para obtener flexibilidad en la determinación de los sueldos de modo que los empleados alcancen aumentos hasta el máximo valor dentro de su grado, en función del mérito, antigüedad, o una combinación de los dos. En la mayoría de los sistemas de sueldos los grados contiguos se traslapan parcialmente. Esta superposición tiene como propósito permitir al empleado con experiencia, ganar tanto o más que aquel con menos experiencia perteneciente al siguiente grado superior.

Es muy importante tomar en cuenta el rendimiento individual para determinar el sueldo correspondiente.

Cuando los aumentos salariales son uniformes a nivel organizacional, puede verse reducida la motivación de mejorar las habilidades para ocupar puestos superiores.

Robert Sibson, en su libro "Administración de Sueldos y Salarios" (1978) menciona que la transformación de las valuaciones de puestos a una estructura de sueldos

dos, implica tres procesos: fijar los grados de remuneración, valorarlos, y establecer los niveles de sueldos, mismos que se resumen a continuación.

Una vez realizada la valuación de puestos, es necesario ordenar las puntuaciones con objeto de establecer los diferentes grados de remuneración. Los requisitos que debe cubrir tal agrupamiento consiste en: 1) Reunir los puestos del mismo valor general en el mismo grado, 2) Colocar puestos apreciablemente distintos en grados diferentes, 3) Ajustar los grados en función de las posibilidades financieras de la empresa, y 4) Adaptar en lo posible los niveles de remuneración a la situación del mercado.

Se menciona la necesidad de realizar una encuesta del mercado de trabajo con objeto de comparar los grados o niveles de remuneración, así como verificar los resultados de las valuaciones de puestos. Tal procedimiento evaluativo debe anteceder el establecimiento definitivo de los puntos divisorios.

Establecidos los puntos limítrofes correspondientes a los grados, se consideran entonces, los puestos comprendidos en cada nivel como del mismo valor básico. Es decir, se otorga un mismo sueldo base.

Sibson señala que la determinación del sueldo base se fundamenta en la encuesta, en la cual se investigan solamente los salarios, de los "puestos clave", con cedidos en otras empresas.

Posteriormente, se establecen rangos de remuneración alrededor de los sueldos base. Tal práctica permite la compensación individual basada en el rendimiento, mérito, antigüedad, y otras variables.

Cuando el rendimiento y la producción individual son importantes para la empresa, es recomendable establecer algún sistema de compensación que considere diferencias en esas variables.

Con el fin de realizar lo anterior, las empresas frecuentemente emplean la calificación de méritos. A continuación se mencionan algunas técnicas utilizadas en dicho procedimiento.

Escalas Gráficas de Calificación.

En este tipo de escala se describen una serie de factores laborales como la puntualidad, responsabilidad, iniciativa, cooperatividad, etc., y se especifican varios grados para cada uno de ellos. El supervisor o ejecutivo debe calificar el rendimiento del empleado en términos de dichos factores o rasgos, seleccionando el grado que mejor describe el desempeño del individuo en cuestión. En algunos casos, los grados y factores cuentan con un peso en puntos, de manera que puede obtenerse una calificación global.

Listas de Calificación o Listas Verificables.

En las listas de calificación se formulan una serie de preguntas o descripciones en torno a los diferentes factores que se desean evaluar. El supervisor "marca" aquellas que mejor caracterizan el rendimiento del empleado.

La lista permite analizar más detalladamente aspectos específicos del trabajo. Intenta destacar instancias en las cuales el individuo tiene aciertos o fallas, a fin de medir satisfactoriamente su rendimiento.

Agrupación y Ordenamiento por Rangos.

Sibeon indica que la técnica de agrupación más sencilla consiste en colocar a los empleados en amplias categorías, tales como "excelente", "bueno", etc. El ordenamiento por rangos consiste en identificar a los individuos con mejor rendimiento en el grupo y, después, disponer a todos los miembros en orden de mejor o peor.

Método del Incidente Crítico.

En este caso, el supervisor registra los logros notorios, o bien, las fallas particulares en el trabajo. Esta información puede complementarse con una descripción de las circunstancias en las cuales se dieron tales incidentes.

La calificación de méritos constituye un instrumento que guía las decisiones relativas a aumentos de sueldos. Sin embargo, no es el único factor que debe considerarse.

Sibson fundamenta lo anterior mediante las siguientes razones:

1) Si la empresa enlaza rígidamente los aumentos por méritos con el rendimiento, los empleados esperarán que la mejoría en su rendimiento se vea siempre acompañada de un aumento remunerativo. Sin embargo, en la práctica esto es inadecuado debido a la existencia de una estructura salarial que marca un tope máximo para cada puesto. Si se aplican estos máximos, el empleado que mejore todavía su rendimiento, no podrá aumentar su remuneración.

2) El unir inflexiblemente los aumentos por méritos con el rendimiento, implicaría una reducción remunerativa automática al declinar el rendimiento. En la mayoría de los casos, esto no se considera práctico. Solamente se emplea como medida disciplinaria cuando la disminución del rendimiento lo justifique.

3) La empresa no siempre se encuentra en condiciones financieras apropiadas para conceder los aumentos justificados por el rendimiento.

Sibson indica que los siguientes factores deben ser considerados para tomar decisiones relativas a aumentos por méritos:

1. La revisión del rendimiento del empleado.
2. Las relaciones de los sueldos en la empresa, que incluyen:
 - a) Historia individual de remuneraciones del empleado.
 - b) Posición actual del empleado dentro del rango de remuneración.
 - c) Experiencia del empleado, adquirida en el puesto actual.
 - d) Período desde el último aumento del empleado.
 - e) Monto del aumento previo.
 - f) Relaciones de sueldos dentro del departamento del supervisor.

- g) Niveles salariales vigentes para puestos similares en otros departamentos.

3. Elementos del mercado laboral, que incluyen:

- a) Experiencia con empleados de recién contratación.
 b) Remuneración otorgada a labores semejantes en otras empresas, en el área del mercado laboral.

4. Elementos operativos, que incluyen:

- a) Importancia del trabajo realizado.
 b) Presupuesto financiero asignado por la empresa para propósitos de la calificación de méritos.

Relativo a la magnitud del aumento por méritos, indica que existen reglas básicas para determinar sus niveles mínimos y máximos.

Sibson señala que en términos generales, el aumento no debe ser menor del 3% para empleados de producción y oficina, de 5% para supervisores administrativos y empleados técnicos, y de 6% para ejecutivos y empleados profesionales.

Considera que los aumentos menores a los porcentajes indicados, una vez reducidos los impuestos, en realidad pueden implicar solamente aumentos nominales. Advierte que tal situación no motiva a los empleados a incrementar su rendimiento y productividad, por el contrario, un efecto negativo en sus actitudes.

Cuando no puede justificarse un aumento significativo por méritos, se considera más apropiado retroceder. Para tales efectos frecuentemente se emplea el método denominado "aumento acumulado por méritos". De acuerdo a este método, se adelanta al empleado la cantidad total anual del aumento por méritos. Por ejemplo, si el empleado percibe \$ 1,800,000.00 (m.n.) por año y es elegible para un aumento del 10%, recibirá un pago adicional de \$ 180,000 al principio del año y continuará obteniendo su salario de \$ 1,980,000 mensuales, en lo restante del año. Al principio del año siguiente

te, su sueldo aumentaría a \$ 165,000. En ese momento podrá recibir otro aumento "acumulado" por méritos.

Los límites máximos de los aumentos por méritos son más difíciles de determinar. Aún cuando teóricamente no existe límite para el progreso en el salario, - en la práctica, se considera que los aumentos mayores a un 20% deben ser cuidadosamente revisados desde el punto de vista del presupuesto, la motivación y el efecto en las actitudes de los demás.

Para determinar la frecuencia de evaluación de méritos con finalidad de aumentos salariales, se deben tomar en cuenta dos factores principales: el nivel del puesto que ocupe el empleado y el tiempo laborado en él.

Es importante considerar el nivel del puesto debido a que se requiere - más tiempo para apreciar mejorías en el rendimiento en los puestos de alto nivel. Esto se explica parcialmente por la naturaleza de las funciones, como sería la toma de - decisiones. En muchas ocasiones, es posible apreciar los resultados sólo a mediano o largo plazo. Por consiguiente, debe revisarse con menos frecuencia el rendimiento de los empleados de niveles superiores en comparación con aquellos que ocupen puestos inferiores. "La antigüedad en el puesto debe ser considerada para determinar los intervalos de la revisión de méritos porque el progreso en el rendimiento generalmente sigue el patrón de una curva de aprendizaje. El empleado aprende con mayor rapidez durante los primeros meses en un nuevo puesto; después, típicamente, su ritmo de mejoría declina en forma rotoria, y después de algún tiempo, el rendimiento no se incrementa - más". De tal modo, los empleados de recién ingreso deben recibir revisiones más frecuentes, disminuyendo la frecuencia con el tiempo. (Sibson, 1978, p. 112).

Subsecuentemente, Sibson menciona algunas situaciones que afectan los - niveles salariales.

Retabulación.

La retabulación ocurre cuando un puesto es revaluado a un nivel de sueldo superior. Una causa de tal práctica radica en el aumento de las responsabilidades - asignadas.

Algunas empresas consideran la retabulación como promociones o ascensos. Otras, establecen la clasificación en el nivel de remuneración superior; sin embargo, el salario concedido permanece igual. "Este curso (de acción) es lógico, por ejemplo, cuando el marco de las tareas futuras bien puede tanto declinar como aumentar... las empresas que han seguido este enfoque, consideran el nivel superior de sueldo en la de terminación de los aumentos futuros por méritos, de manera que la retabulación favorece las oportunidades de aumento a largo plazo". (op. cit., p. 115).

Decadación.

En este caso el valor del puesto disminuye. Bajo estas circunstancias la empresa casi siempre establece una nueva clasificación del salario, de manera que las oportunidades de ascenso futuras del empleado disminuyan.

Retromociones.

La retromoción, opuesta al ascenso o promoción, implica el cambio de un empleado a un puesto de menor valor. Esta situación puede suscitarse cuando el puesto del empleado haya sido suprimido o modificado sustancialmente. Asimismo, un individuo puede ser retromovido a un puesto de nivel inferior por no haber desempeñado adecuadamente su labor.

Respecto al primer caso, algunas empresas mantienen el mismo nivel salarial, mientras que otras, lo reducen. Ambas acciones implican problemas adicionales. Si se mantiene el sueldo anterior, pueden surgir resentimientos entre los empleados de puestos de nivel inferior, particularmente si consideran su rendimiento igual o superior al empleado "retromovido". Por otro lado, la reducción salarial puede acarrear consecuencias indeseables relativas a la motivación, rendimiento y auto-estimación del empleado afectado por tal práctica.

INCENTIVOS

Hernández y Rodríguez (1983) señala que los primeros sistemas de incentivos se fundamentaron en la producción, siendo Frederick Taylor uno de los principales exponentes de esta práctica administrativa. Añade que con el sistema de "pago diferen

cial por pieza., formulado por Taylor, los empleados reciben un salario fijo aún cuando su producción sea menor al estándar establecido y que reciben un pago adicional por superar dicho estándar.

Sostiene que el éxito de un sistema de incentivos depende en gran medida de las condiciones ambientales de la organización, como serían la moral prevaleciente, sea ésta baja o alta, así como la existencia o no de conflictos laborales. Otro factor importante es la existencia de confianza por parte de los empleados en la administración, respecto al manejo apropiado de los incentivos, de modo que concuerde con los deseos y objetivos de aquellos. Asimismo, señala que debe existir, por parte de los empleados, deseo por los incentivos.

Indica que el incentivo monetario, tiene, en términos generales, un efecto positivo sobre la motivación.

Señala además que los empleados pueden reaccionar de manera diferente ante las demoras de pago del mismo. Añade que si éste se entrega a corto plazo, tendrá mayor valor motivacional para los empleados de niveles socioeconómicos más bajos. Sostiene que los empleados profesionales y ejecutivos tienden a aceptar demoras en los pagos de los mismos.

Se menciona también que es importante que los empleados perciban una relación entre el incentivo otorgado y su rendimiento, lo cual es más probable si existen parámetros objetivos para evaluar la aportación individual. Asimismo, se recomienda que el pago de los incentivos se realice en forma separada del sueldo básico.

Hernández y Rodríguez señala que existen diferentes sistemas para las diversas categorías de personal. A continuación se mencionan algunas.

El pago a destajo.

Bajo este sistema el sueldo es determinado al multiplicar la cantidad de unidades producidas por el valor establecido de cada pieza o unidad. Este sistema promueve un alto nivel de motivación, en particular para aquellos que desean incrementar sus ingresos, en virtud de que el sueldo está en proporción directa con su rendimiento. Las probabilidades de éxito de este sistema, aumentan en la medida de que: a) se pue-

dan medir fácilmente las unidades de producción, b) la calidad del producto sea menos importante, c) el trabajo sea estandarizado y d) sea posible mantener un flujo constante de trabajo.

Se señala asimismo, que el uso del pago a destajo ha disminuido considerablemente. Una de las razones radica en la dificultad de establecer normas específicas para diversas labores. Otra, es la de la mecanización del trabajo, mismo que dificulta aún más la apreciación de contribuciones individuales, en virtud del poco control personal sobre el rendimiento. Asimismo, es difícil la implementación de este sistema de pago cuando la calidad de producción es de suma importancia.

Otro aspecto mencionado es referente a la motivación. Aún cuando los individuos favorezcan una producción elevada para obtener, consecuentemente, mayores ingresos, si sus deseos de aprobación son más intensos, difícilmente producirán por encima del nivel "aceptable", dentro del grupo al cual pertenecen.

Pago de primas.

El pago de primas consiste en otorgar incentivos suplementarios al sueldo base al rebazarse el estandar de producción establecido. Hernández y Rodríguez sostienen como ventaja de este sistema el ofrecer a los empleados más dinero por realizar su esfuerzo adicional, al mismo tiempo de asegurarse un sueldo base.

Menciona que algunos sistemas de incentivos de este tipo, se basan en otras variables complementarias a la producción como son puntualidad, disciplina, esfuerzo, etc. Un ejemplo de ello es el "sistema de evaluación diaria". Lo anterior permite al empleado obtener una prima adicional al día, fundamentada en la proporción del exceso de resultados diarios, de acuerdo a la comparación de los porcentajes de resultados esperados. Para ilustrar, utiliza el siguiente ejemplo: un empleado que recibiera una evaluación de 80% o menos, podría percibir únicamente su sueldo, mientras que otro, con una evaluación de 90% percibiría un 10% más del salario base. Sostiene que este sistema tiene la desventaja de crear mucha presión en los empleados, en virtud de querer optimizar cada vez más sus resultados. Asimismo, puede propiciar una sobrevaloración de factores no productivos. Señala que esto puede implicar, en ciertas ocasiones, pagar más de lo establecido en casos de baja producción.

Además, al considerar variables como las mencionadas, exceptuando la puntualidad en el proceso evaluativo, puede intervenir en ello la subjetividad, con lo cual disminuye su utilidad.

Métodos de Incentivos Colectivos.

Es posible establecer sistemas de incentivos para el trabajo a destajo y la producción colectiva. Se menciona que tales sistemas son más adecuados y mejor aceptados cuando es difícil distinguir con precisión la aportación individual o cuando el trabajo requiere un alto nivel de cooperación grupal. Asimismo, se indica que el uso de incentivos colectivos puede fomentar la cooperación y la disciplina en el grupo. Muchos sistemas de incentivos de este tipo son basados en factores como los incrementos de las utilidades de la organización, la productividad o la reducción de costos.

Reparto de utilidades.

Hernández y Rodríguez (1983) sostiene que en México, esta práctica "consiste en repartir un porcentaje de la venta gravable a todos los trabajadores que hayan laborado más de 60 días en un ejercicio fiscal, sin importar el tipo de contrato laboral y exceptuando únicamente al gerente, administrador o director general". Añade que el porcentaje de reparto fijado por la Comisión Nacional para la participación de utilidades de los trabajadores, ha sido, durante los últimos años, del 8%. "Se reparte tomando en cuenta dos elementos: primero, 50% en base al salario nominal (sin prestaciones o percepciones extras), con el tope de 20% sobre el sueldo más alto del trabajador sindicalizado; segundo, el otro 50% en base al número de días laborales en el año". (p. 155-156).

Ilustra lo anterior, mediante el siguiente ejemplo:

Si una empresa obtuvo una utilidad gravable de \$ 13,500,000, y en ella laboran tres empleados, el cálculo se realiza de la siguiente forma:

Utilidad gravable: \$ 13,500,000.
 Reparto de utilidades (8%) \$ 1,004,000.

	Dias Trabajados	Sueldos
Juan López	365	\$ 60,000.
Luis Aragón	200	56,000.
Rosa Beltrán	235	52,000.
Totales	800	168,000.

Determinación de factores para el cálculo:

\$ 1,008,000. de utilidad
 \$ 504,000.

2 (50% salarios, 50% dias trabajados)

1) Factor para sueldos:

\$ 504,000 (utilidad a repartir en base a sueldos)
 \$ 168,000 (total de salarios) 3.00
 Factor: 3.00

2) Factor para dias trabajados:

\$ 504,000 (utilidad a repartir en base a dias trabajados)
 800 (total de dias trabajados) 6.30
 Factor: .630

Nombre	Dias	Factor	Total	Sueldo	Factor	Total
Juan López	365	.630	\$ 229,950.	\$ 60,000	3.00	\$ 180,000.
Luis Aragón	200	.630	126,000.	56,000	3.00	168,000.
Rosa Beltrán	235	.630	148,050.	52,000	3.00	150,000.
	800		\$ 504,000.	\$ 168,000		\$ 504,000.

Concentrado:

	Por días trabajados	Por Salarios	Total
Juan López	\$ 229,950.	\$ 180,000	\$ 409,950.
Luis Aragón	126,000.	168,000	294,000.
Rosa Beltrán	148,050.	156,000	304,050.
	\$ 504,000.	\$ 504,000.	1,008,000.

Incentivos para empleados de oficina.

Se señala a la "calificación de méritos" como método generalmente utilizado para otorgar aumentos de sueldo al personal. Sin embargo, con la utilización de la calificación de méritos puede surgir una fuerte oposición, por parte de los empleados, particularmente al existir desconfianza entre aquellos y la "administración" o los dirigentes de la organización. Para Hernández y Rodríguez el sistema de incentivos basado en el mérito puede ser más efectivo si incorpora algunas recomendaciones de Edward E. Lawler III (1971). Este autor propone separar los incentivos por mérito, del sueldo. Recomienda su discontinuación en cuanto disminuya el rendimiento.

En el sistema de incentivos basado en el mérito, la limitación principal radica en la evaluación del rendimiento, en virtud de las serias dificultades de medición. Asimismo, surgen frecuentemente desacuerdos respecto a los factores que deben considerarse en la evaluación.

Incentivos para vendedores.

Como requisitos se señalan la aceptación y confianza, por parte de los vendedores, del tipo de sistemas de incentivos implementados para este grupo de personas. Asimismo, deben fundamentarse en normas exactas de rendimiento, en las cuales los vendedores tengan confianza.

La valuación del rendimiento es, en términos generales, difícil de llevar a cabo, en virtud de la influencia de factores fuera del control organizacional.

Tal es el caso de fluctuaciones en la oferta y demanda. Se sugiere, por tanto, que la evaluación se base en elementos adicionales al volumen de ventas, como sería el "esfuerzo" implícito en las actividades complementarias a la venta en sí.

Como sistemas básicos de remuneración para vendedores, se mencionan la comisión sobre las ventas, el sueldo y la combinación de ambos.

Incentivos para Ejecutivos y Profesionistas.

Hernández y Rodríguez señala que los sistemas de incentivos financieros para ejecutivos son más comunes en el sector privado que en el público, prevaleciendo en el ramo industrial.

Hernández y Rodríguez resume la posición de Arch Patton (1972) en los siguientes términos: en la industria, los incentivos fundamentales en los resultados son los mejores en virtud de que se toman diversas decisiones a corto plazo, las cuales repercuten en las ganancias y son fáciles de medir.

Patton afirma, que en las empresas de servicios las decisiones de los ejecutivos sólo se pueden evaluar como buenas o malas a largo plazo. Señala que un incentivo utilizado frecuentemente en este tipo de empresas consiste en otorgar ascensos, siempre que dependen en gran medida de la antigüedad.

Según Hernández y Rodríguez, la finalidad de los incentivos para ejecutivos es alentarlos a contribuir al máximo, de acuerdo a sus capacidades, así como propiciar una mayor identificación entre sus objetivos personales y los de la organización. Señala como metas paralelas la obtención de utilidades, reducción de costos, aumento de eficiencia y la creación de un mayor esfuerzo cooperativo.

Los incentivos para el personal ejecutivo "deben otorgarse como prestaciones adicionales, de tal manera que se minimice el pago de impuestos, dentro de la legalidad" (Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 161).

El desarrollo del sistema de incentivos debe fundamentarse en dos cuestiones principales: 1) ¿Quiénes serán incluidos en el plan? y 2) ¿Cuál será el monto de los pagos de incentivos?

Referente a la primera: "teóricamente, el plan de incentivos debe incluir sólo a ejecutivos clave, con funciones y responsabilidades (que contribuyan) substancialmente a la realización de los objetivos de la organización...según Patton, cuando más del 1% de la fuerza laboral total de una compañía es incluida en un programa de incentivos; tiende a debilitarse el sistema. En su opinión, la cantidad óptima no debe exceder la mitad del 1%. (Idem, p. 161-162).

Hernández y Rodríguez sostiene que los incentivos para ejecutivos deben basarse en su rendimiento. Para ello se han desarrollado varios indicadores: 1) Porcentajes de utilidades totales de la organización, 2) Porcentaje sobre el exceso de rendimiento previamente establecido, 3) Índice relativo al ramo de la industria a la que pertenece la compañía, 4) El logro de objetivos específicos.

"Para tener el valor de una fuerza motivadora, Crystal (1972) recomienda que los incentivos tengan un alcance de hasta 50% a 60% del sueldo normal del ejecutivo...a medida que la compañía se acerque a su objetivo". (tomado de Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 162).

Los planes más comunes de incentivos para el personal ejecutivo emplean los siguientes métodos: bonificaciones, opción de compra de acciones con valor en los libros o con valor de mercado, distribución del rendimiento, y los hechos a la medida del ejecutivo.

Bonificaciones.

Las bonificaciones pueden otorgarse de inmediato y al contado, o ser diferidas. Por circunstancias inflacionarias y cuestiones de impuestos, generalmente se prefiere el pago inmediato.

Compra de Acciones.

Se indica que, en términos generales, el precio de las acciones ofrecido a los ejecutivos es menor al valor de mercado. La diferencia entre ambos precios constituye el incentivo. En algunos sistemas de este tipo se permite la participación de supervisores y mandos medios.

Compra de acciones según el valor en los libros.

Con el fin de evitar los efectos de las fluctuaciones en la bolsa de valores, algunas empresas han desarrollado sistemas de compra de acciones, basados en el valor actual en los libros. A través de este método, la organización vende sus acciones a los empleados de acuerdo al valor en los libros. Aquellos perciben los dividendos. Al aumentar el valor en los libros, aumenta asimismo la participación de los empleados.

Compra de acciones según el valor del mercado.

Mediante este método, los ejecutivos compran acciones al precio del mercado, generalmente con préstamos de la organización. Dichos préstamos son reembolsados o amortizados por la compensación otorgada como incentivo y según el mérito.

Sistema de distribución de rendimiento.

Con este sistema, los ejecutivos no reciben acciones. Sin embargo, se les acredita el valor actual de mercado de las mismas a sus cuentas bancarias. Transcurrido un período determinado, generalmente de tres a cinco años, los ejecutivos reciben un reconocimiento monetario o acciones con valor equivalente al incremento del precio de las mismas durante ese período.

Planes de incentivos a la medida.

Bajo este sistema, los participantes pueden escoger individualmente la forma de recibir el pago de sus incentivos.

Incentivos para científicos y profesionistas.

Se emplean las bonificaciones y aumentos de sueldo para motivar al personal dedicado a la investigación.

Las curvas de madurez o de carrera constituyen guías para planear aumentos de sueldo para el personal profesional. Estas curvas representan gráficamente la trayectoria del sueldo, basadas en la experiencia y el rendimiento. En general, las

curvas representativas de niveles más altos de rendimiento, tienden a alcanzar un nivel salarial más elevado y con mayor rapidéz que las curvas correspondientes a niveles más bajos de rendimiento.

Incentivos a nivel organizacional.

Algunos sistemas, más comunes para la organización, incluyen acciones para los empleados, participación en las utilidades y administración participativa.

Acciones para los empleados.

En algunas compañías, los empleados tienen la opción de adquirir acciones a un precio menor al prevalente en el mercado; asimismo la compañía puede facilitar la compra de acciones al permitir que su pago se efectúe a plazos o realizando deducciones a los salarios. Es posible asimismo, distribuir acciones de la compañía como una bonificación o una contribución al fondo de pensiones. Este método tiene la intención de interesar a los empleados en el éxito de la compañía y hacerlos más conscientes de sus problemas y objetivos.

Planes de administración participativa.

Con objeto de otorgar bonificaciones que paralelamente estimulan la cooperación y el esfuerzo máximo, y no sean afectadas por fluctuaciones en las ganancias, se emplean dos planes. Ambos se asemejan y llevan los nombres de sus creadores: Joe Scanlon y Alan W. Rucker. Ambos subrayan la administración participativa. Tienen como objetivo reducir los costos y repartir con los empleados cualquier ahorro resultante. Las fórmulas en que se basan las bonificaciones, varían de un sistema a otro.

El sistema Scanlon.

Este sistema se caracteriza principalmente por la participación efectiva de los empleados. Permiteles expresar sus inquietudes y opiniones, así como ejercer cierto grado de influencia en decisiones que repercutirán en su trabajo y bienestar dentro de la organización. Se considera que esto refleja el interés de la administración por fomentar la "madurez" y responsabilidad de los recursos humanos de la empresa. Asimismo, este plan brinda a los empleados la oportunidad de intervenir, en su

yor grado, en la planeación y organización de factores relativos a su trabajo como son: tiempo y energía propios, uso del equipo, calidad y cantidad de producción, etc.

Hernández y Rodríguez (1983) menciona los "comités de taller"; establecidos en cada departamento, como elementos principales de la participación. "Estos comités consideran problemas y (sugieren soluciones) a un comité de supervisión, a través de toda la organización. La función (de este último) consiste en dirigir la operación del plan, (considerar) las sugerencias de los comités de taller y repasar los datos (con los cuales se realizarán) las bonificaciones mensuales". (p. 168).

Hernández y Rodríguez describe el mecanismo básico del plan Scanlon de la siguiente manera: Los incentivos financieros se distribuyen a todo el personal en base a una fórmula establecida. Esta, a su vez, se fundamenta en la productividad del empleado, misma que se compara a una "norma" previamente establecida de acuerdo a los costos laborales. "La norma sujeta a revisión, refleja las relaciones de la nómina al valor comercial de los productos de la compañía." El plan Scanlon también incluye el establecimiento de una reserva a la que le corresponde un 25% de cualquier bonificación otorgada. Dicha práctica tiene por objeto igualar los déficits que surgen durante los meses en que los costos laborales exceden a la norma. Realizada la deducción correspondiente a la reserva, la bonificación resultante se distribuye de la siguiente manera; un 25% a la compañía y un 75% a los empleados. Cualquier sobrante acumulado en la reserva es distribuido entre los empleados, a fin de año, en base a la misma fórmula. (p. 168).

El sistema Rucker.

Este sistema también denominado "Plan de participación en la producción", incluye generalmente a trabajadores de producción. Sin embargo, es factible incluir a todo el personal de la organización. Mediante este plan se establece un incentivo financiero basado en la relación antecedente de las utilidades creadas por los empleados. Por cada 1% de utilidad lograda, los trabajadores recibirán una bonificación adicional idéntica en sus nóminas. En este sistema al igual que el de Scanlon, se organizan comités para su administración.

A manera de resumen, los sistemas Scanlon y Rucker constituyen medios para fomentar la colaboración de los empleados, mediante su participación "psicológica".

y financiera en la compañía. Sin embargo, los planes por sí solos no estimulan la cooperación necesaria para su éxito. La actitud de la administración es de suma importancia y por consiguiente, el clima organizacional prevalente, si éstos son inadecuados o negativos, los planes de incentivos difícilmente obtendrán el éxito esperado.

Planes de Incentivos Salariales.

Los planes de incentivos de salarios, al igual que los planes de calificación de méritos, conceden un "premio" a los empleados cuyo rendimiento es superior a los requisitos mínimos.

A continuación se mencionan los sistemas de incentivos para empleados de producción u obreros.

Los planes de incentivos para este grupo de empleados tienen como finalidad motivarlos a producir por encima de una norma establecida, mediante la creación de una relación directa entre la producción y su remuneración.

Sibson (1978) menciona que los planes de incentivos más empleados por la organización para el personal de producción son los de: pieza producida, salario diferencial por pieza de Taylor, repartición de utilidades de Halsey y horario standar. Existen adicionalmente diversos sistemas de incentivos por puntos e incentivos para grupos.

Plan de Pieza Producida.

Como su nombre lo indica, los ingresos del empleado se relacionan directamente con el número de unidades que produce; recibe un precio fijo o salario por cada una de las piezas elaboradas. Sibson indica que este plan de incentivos fue el primero que se desarrolló en la industria, sigue siendo uno de los más populares en este sector. Tiene la ventaja de fijar una relación directa entre la producción y los ingresos individuales.

Plan de Taylor del Salario Diferencial por Pieza.

Bajo este sistema, desarrollado por Frederick Taylor, se establecen dos

niveles de salario. Se otorga el salario más elevado cuando el trabajador iguala o supera el estándar establecido para cada puesto. Se paga el salario menor cuando su producción es inferior al estándar. Sibson considera que este sistema de pago proporciona a los trabajadores un incentivo para producir, como mínimo, el estándar.

Plan de Reparto de Utilidades de Halsey.

En este caso, se establece un tiempo estándar para cada tarea y el empleado recibe un sueldo base por la producción realizada dentro de dicho intervalo. Sin embargo, si realiza su tarea en un tiempo menor al establecido, recibe una bonificación que es generalmente igual a la mitad del tiempo ahorrado. Los ingresos por bonificaciones se suman a los sueldos base y se calcula una tasa de ingreso con el propósito de establecer el tiempo extraordinario.

Plan de Horario Estándar.

En este sistema, a diferencia del anterior, los empleados reciben una bonificación de 100%. Es decir, la bonificación del empleado es igual al 100% del ahorro obtenido por su mayor productividad.

Sistemas de Puntos de Incentivos de Salario.

Sibson señala que en estos sistemas se determina primero el estándar para cada operación, el cual incluye períodos de descanso. Posteriormente se traducen los estándares a puntuaciones específicas y se orienta la remuneración incentiva a la capacidad del empleado para producir en menor tiempo que el establecido.

Sistemas de Incentivos para Grupos.

Es posible aplicar las técnicas anteriormente descritas a grupos, en donde el trabajo se desarrolla en "equipo". En estos casos no resulta práctico aplicar individualmente los incentivos. Más bien, éstos se basan en la producción conjunta del grupo; cada empleado percibe una parte proporcional de la bonificación.

Sibson indica que el ingeniero industrial es generalmente el responsable de seleccionar el plan de incentivos y el método a emplear para determinar las normas

de producción.

Menciona las siguientes formas para establecer los estándares de producción.

La más sencilla se fundamenta en el rendimiento anterior; se analizan los registros de producción y se obtiene un porcentaje del trabajo anteriormente realizado como estándar para la producción futura. La desventaja de este sistema consiste en que "los registros reflejan únicamente lo que han hecho los empleados calificados, no lo que posiblemente podrían haber realizado. La experiencia ha demostrado que el rendimiento pasado representa escasamente 30 ó 40 por ciento de un estándar razonable de trabajo..." (Sibson op. cit., p. 135).

Otra manera de establecer los estándares de producción es aquella que utiliza "estudios de tiempos y movimientos", en donde el ingeniero industrial observa las operaciones y registra el tiempo necesario para efectuarlas.

Otro método consiste en aplicar valores de tiempos previamente establecidos para un tipo determinado de movimientos del trabajador. Estos valores se fundamentan en años de observación y estudio en diversas situaciones de producción.

Sibson sostiene que aún cuando los incentivos salariales constituyen un medio para motivar a los empleados, el rendimiento se ve también influenciado por factores como seguridad en el puesto, prestaciones adicionales, condiciones generales de trabajo y el "clima" organizacional.

Menciona que en ciertas ocasiones, el establecimiento de un sistema de incentivos, además de fracasar en su objetivo de aumentar la producción, ha propiciado una reducción en la misma.

Señala los siguientes requisitos para el establecimiento de un sistema de incentivos de salarios:

1. El programa debe ser técnicamente adecuado.
2. Los estándares establecidos deben garantizarse.

3. Deben mantenerse ingresos razonables de incentivo.
4. Deben establecerse métodos básicos de trabajo.
5. Debe conservarse un equilibrio en las relaciones de los sueldos totales.
6. El programa, incluyendo los estándares de trabajo, debe mantenerse actualizado.
7. El programa debe contribuir a una mayor productividad, desarrollo y éxito de la empresa, a largo plazo.

Adecuación Técnica.

Es de suma importancia que la empresa cuente con medios adecuados y razonablemente objetivos para establecer los estándares de trabajo. El programa debe establecer una relación directa entre los ingresos del empleado y la cantidad y calidad de su producción.

Estándares Garantizados.

La garantía de los estándares implica una estabilidad de los mismos. Solamente deben variar al existir modificaciones en los métodos, materiales o equipo de trabajo.

Ingresos Razonables de Incentivos.

El programa de incentivos no cumple su cometido cuando los estándares de producción sean tan elevados que únicamente unos cuantos empleados puedan obtener la paga adicional. Con un esfuerzo razonable, la mayoría de los trabajadores deben ser capaces de alcanzar algunos ingresos de incentivo.

Sin embargo, los ingresos por incentivo no deben constituir una parte desproporcionada de los ingresos totales. "Generalmente, se consideran convenientes modificaciones promedio de 15 a 25 por ciento... Los ingresos de incentivo no deben convertirse en substitutas de los aumentos generales en los sueldos base..." (Sibson, op.

cit., p. 141).

Métodos de Trabajo.

La empresa debe analizar cada tarea para determinar el mejor método y - los estándares correspondientes. Es responsabilidad de la dirección mejorar los métodos, equipo y material, mientras que es responsabilidad del empleado emplear eficazmente tales métodos.

Contribución al Éxito Empresarial.

El plan de incentivos debe contribuir al éxito y crecimiento de la empresa a largo plazo. De lo contrario, la inversión necesaria para establecer y administrar el plan puede no justificarse.

La Remuneración de los Vendedores.

Sibson sostiene que los objetivos básicos de los planes de remuneración para vendedores son los mismos que para cualquier otro grupo de empleados. Por consiguiente, son aplicables los mismos elementos de administración de compensaciones. Primero, es necesario comprender los puestos implicados. Segundo, debe existir un método para determinar el valor relativo de los puestos, tanto respecto a otros puestos de ventas, como respecto a otros puestos de la organización. Tercero, la compensación del personal de ventas debe relacionarse con puestos comparables fuera de la empresa. Cuarto, debe reconocerse el rendimiento individual sobresaliente.

Señala que la remuneración incentiva es más apropiada cuando:

1. La función del vendedor implica ventas individuales y no un esfuerzo conjunto.
2. El volumen de ventas, en sí, es esencial para el éxito de la empresa.
3. Es necesario que el vendedor desarrolle clientes potenciales, además de realizar la venta.

4. Elementos intangibles como las "relaciones personales" y la persuasión son esenciales.

Planes de Compensaciones de Incentivo.

La mayoría de los planes de incentivos para vendedores comprenden cuatro categorías básicas: comisiones, cuotas, bonos, y compensaciones planeadas.

Planes de Comisiones.

Bajo este tipo de sistema se relaciona directamente la remuneración del vendedor con el volumen de ventas; otorgando un porcentaje sobre la venta realizada. La proporción puede variar desde el 1% hasta el 25%. En ocasiones, el porcentaje se incrementa al aumentar el volumen de ventas. En otros casos, el porcentaje es fijo.

Sistemas de Cuotas.

A diferencia del plan de comisiones, en el sistema de cuotas, los vendedores son remunerados con un sueldo por un nivel mínimo de ventas o cuota mínima, y reciben un porcentaje sobre las ventas adicionales a la cuota.

Planes de Bonos.

Sibson indica que los planes de bonos también pueden orientarse a las ventas que realiza un individuo por arriba de la cuota. Sin embargo, generalmente incluyen factores tales como la introducción al mercado, utilidades obtenidas y gastos. Así como los fondos de bonificación se obtienen por lo general sobre una base de grupo, y se distribuyen de acuerdo a la contribución individual.

Compensación Planeada.

Sostiene que este enfoque se basa en factores con el progreso en la remuneración de una carrera, la evaluación del potencial y la contribución individuales. Dentro de este sistema, la dirección fija estándares respecto a la remuneración del empleado y posteriormente determina qué combinación de remuneración y bonificación proporciona una mayoría planeada en la primera.

Edward E. Lawler III (1973) indica que los planes de incentivos organizacionales otorgan a todos los miembros un pago adicional basado en alguna medida de la "eficacia organizacional". Bajo estos sistemas todos aquellos que desempeñan trabajos similares reciben un pago adicional igual, independientemente de la actuación individual. Sostiene que la rentabilidad, utilidad, ventas u otras medidas que refleje el éxito corporativo, constituyen índices de la eficacia organizacional. Señala que el plan Scanlon frecuentemente utiliza un índice que consiste en comparar el "costo laboral" a la productividad.

Otro sistema de incentivos es el denominado "Lincoln Electric Plan", el cual representa una combinación del sistema individual y el organizacional. El pago adicional se determina por la rentabilidad (o utilidades) de la compañía, pero la cantidad que corresponde a cada individuo se basa en la valuación de su desempeño. Lawler señala que el plan tiene como objetivo relacionar, de modo más estrecho, la remuneración y el desempeño individual, al mismo tiempo que crea condiciones que fomenten un espíritu cooperativo que conllevara un incremento en el monto total del bono adicional.

Añade que los sistemas de incentivos organizacionales tienden a amplificar las ventajas y desventajas inherentes a los planes grupales. Es decir, fomentan aun más la cooperación entre los miembros de la organización. Sin embargo, crean mayor distanciamiento entre la remuneración y el desempeño individuales.

PRESTACIONES.

Las prestaciones constituyen una parte fundamental del pago total a los empleados, complementan el sueldo percibido. Las prestaciones son denominadas también "beneficios marginales". Incluyen, entre otros, pensiones de jubilación, seguro social, vacaciones pagadas y seguro de desempleo.

Morandé y Rodríguez (1983) indica que "el costo de las prestaciones y beneficios recibidos indirectamente por los empleados, varía entre el 18 y el 65% de los costos de la nómina total, dependiendo de la organización y de la región donde se encuentre". (p. 175).

Muchos tratadistas de la materia han expresado que las prestaciones no

tienen ningún efecto objetivo sobre la motivación, y por consiguiente pueden tener muy poco valor para la organización. Además, pueden crear problemas al empresario, porque una vez otorgada una prestación, es difícil suprimirla..." (p. 178).

Se menciona que los empleados seguirán pidiendo nuevas prestaciones en el futuro. Asimismo, se considera que para muchos empleados las prestaciones constituyen un derecho con el cual debe cumplir la organización. Sin embargo, no sienten necesariamente una obligación de corresponder mediante su desempeño.

Hernández y Rodríguez indica que el enfatizar demasiado las prestaciones puede traer como consecuencia que los empleados se preocupen más por su seguridad futura que por ser productivos.

Señala que cualquier programa de prestaciones debe ser congruente con los objetivos y políticas de la organización. Asimismo, debe satisfacer las necesidades y expectativas del empleado.

Considera que, en términos generales, es necesaria la participación conjunta de empleados y directivos en el diseño del programa de prestaciones. Sostiene que esta práctica además de mostrar las preferencias de los directamente interesados, permite a ambos grupos evaluar el costo aproximado de las prestaciones, así como analizar la factibilidad de incorporarlos al sistema organizacional. Paralelamente, permite que las prestaciones sean más acordes a las necesidades de los empleados.

El éxito de un programa de prestaciones depende en gran medida de la confianza y comprensión de los empleados. Ambos aspectos tienen como pre-requisito una comunicación eficaz.

A continuación se mencionan algunas prestaciones señaladas por Hernández y Rodríguez:

Seguros de Vida.

Los seguros de vida tienen como objetivo proteger a la viuda e hijos, en caso de la muerte del trabajador. En algunas circunstancias incluyen la protección ante posibles incapacidades permanentes, totales o parciales. En virtud de que

estos seguros son generalmente otorgados por instituciones públicas (e.g. I.M.S.S.) se hace obligatoria la inscripción de los trabajadores. De cualquier modo, muchas organizaciones otorgan seguros y pensiones más amplios.

Generalmente, la cantidad de cobertura del seguro de vida para un empleado particular depende de su nivel salarial.

Seguro Médico.

Las prestaciones médicas, como las relativas a cirugía, ortopedia y medicamentos, son generalmente otorgadas por las empresas a través de cuotas previamente pagadas por las mismas, o por el estado a través de Institutos de Seguridad Social.

Algunas prestaciones otorgadas por el I.M.S.S. son: subsidio por incapacidad temporal; pensión por incapacidad permanente; total o parcial, pensión de viudez, ayuda para gastos funerales, servicio de guardería para hijos de aseguradas.

Vivienda.

Se menciona que a partir de 1971 la Ley Federal de Trabajo señaló como obligatoria la contribución de todas las empresas al Fondo Nacional de la Vivienda (Infonavit), con el 5% del salario nominal de los trabajadores. Dicha disposición corresponde al artículo 136 de la Ley mencionada.

Descargos.

Bajo este concepto se agrupan todas las prestaciones y beneficios que goza el empleado al recibir pago por tiempo no laborado. Ejemplo de ello son: vacaciones con bonificación extra, días feriados, licencias con goce de sueldo por enfermedad u otras razones como muerte de un familiar, casamiento y maternidad.

El artículo 74 de la Ley Federal de Trabajo señala como días de descanso obligatorio:

1. 1° de enero.

2. 5 de febrero.
3. 21 de marzo.
4. 1° de mayo.
5. 16 de septiembre.
6. 20 de noviembre.
7. 1° de diciembre de cada seis años cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
8. 25 de diciembre.

Asimismo, el artículo 80 de la misma ley indica que "los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que le corresponden durante el período de vacaciones".

Otras prestaciones incluyen estacionamiento gratis para funcionarios, servicio de comedor para ejecutivos y empleados.

INCENTIVOS Y PRESTACIONES - EJEMPLOS.

A continuación se mencionan los datos obtenidos de dos entrevistas, mismas que se efectuaron con el propósito de investigar cuáles son los incentivos que se emplean en el ámbito laboral. Se recolectaron estos datos con el objetivo exclusivo de complementar la sección de la tesis dedicada a incentivos y prestaciones. Por consiguiente, deben considerarse los datos como subextractos de una investigación puramente "laboral".

A petición de los entrevistados, no se especificarán los nombres de las empresas.

Empresa A.

En la empresa A, perteneciente a la rama hotelera, existe únicamente un programa de incentivos, mismo que es dirigido al personal de nivel gerencial. Dicho programa se denomina "Bono por Resultados".

En términos generales el bono se otorga en función a las utilidades de la empresa, así como en la evaluación del desempeño del candidato; ésta última permite juzgar los resultados obtenidos de acuerdo a las metas trazadas para cada puesto.

En la siguiente tabla se muestran los días de sueldo "nominal" que pueden recibir por concepto de Bono por Resultados, los individuos elegibles, de acuerdo a la evaluación de su desempeño.

<u>Evaluación de Desempeño.</u>	<u>Días de Sueldo a Otorgarse.</u>
Excelente	30
Notable	20
Suficiente	15
Deficiente	0

Asimismo, los Directores de Área, podrán recibir un bono similar, de acuerdo a la siguiente tabla:

<u>Evaluación de Desempeño.</u>	<u>Días de Sueldo a Otorgarse.</u>
Excelente	60
Notable	45
Suficiente	30
Deficiente	0

De acuerdo a las políticas de la empresa A, al personal de nuevo ingreso con derecho al bono que no haya cumplido un año de servicio al 31 de diciembre, recibirá un bono proporcional a los días trabajados.

El pago del bono se efectúa en la segunda quincena de Noviembre o a más-tardar, la primera quincena de Diciembre.

Por otra parte, la empresa A ofrece un paquete de prestaciones para los Gerentes.

Como se indicó anteriormente, las prestaciones no son consideradas generalmente como "incentivos", porque forman parte de la compensación total del empleado. Este último tiene derecho a disfrutar las prestaciones correspondientes a su puesto en el momento de asociarse a la compañía.

Independientemente de la administración real de las prestaciones, si son "atractivas" motivarán por lo menos dos tipos de conducta; la membrecía y la asistencia.

De las prestaciones ofrecidas por la empresa A, se pueden señalar las siguientes:

Aguinaldo.

Un mes de sueldo tabulador por un año de servicio, o la parte proporcional que le corresponda.

El aguinaldo otorgado es superior al establecido por la Ley Federal de Trabajo (i.e. 15 días de salario).

Fondo de Ahorro.

La Compañía aporta un 13% de sueldo nominal por concepto de Fondo de Ahorro. La empresa aporta otro 13% con los límites señalados por la Ley. Este ingreso es libre de impuestos.

Vacaciones.

El período vacacional se administra de acuerdo con la siguiente tabla:

<u>Años de Servicio.</u>	<u>Días Calendario de Vacaciones.</u>
1 a 2	15
3 a 4	20
5 a 9	25
10 a 14	30

Asimismo, la empresa otorga una prima vacacional equivalente al 50% del sueldo correspondiente a los días calendario de vacaciones a que se tenga derecho.

Como se puede apreciar, ambas prestaciones; vacaciones y prima vacacional, son superiores a las estipuladas por la Ley Federal de Trabajo.

Cortesía Vacacional.

El ejecutivo tendrá derecho a una cortesía de 10 días en el concepto de renta de una habitación en alguno de los hoteles operados por la empresa, y al 50% de descuento en otra adicional si la requiere.

Además, una cortesía hasta por el equivalente a un salario mínimo general mensual, para gastos de alimentos y bebidas por cada uno de estos 10 días.

Servicio de Alimentos.

La comida diaria personal podrá efectuarse en los restaurantes operados por la empresa.

Gastos de Automóvil.

La empresa cubre ciertos gastos como son: Seguros, Combustible, Mantenimiento y Estacionamiento.

Seguro de Gastos Médicos Mayores.

El ejecutivo tendrá derecho al reembolso de los gastos de estos conceptos, de acuerdo con las políticas establecidas y en las condiciones de las pólizas.

contratadas.

Gastos Médicos Menores y Medicinas.

Tendrá derecho al reembolso mensual de los gastos por concepto de Consultas Médicas, Dentales, Medicina y Laboratorio Clínico, hasta por el equivalente a un salario mínimo general mensual.

Seguro de Vida.

El ejecutivo tendrá derecho a participar en una póliza grupal de Seguro de Vida, por el equivalente a 24 meses de sueldo nominal por muerte natural y 48 meses por muerte accidental.

Igualmente, a los gastos señalados en la política correspondiente para Gastos de Defunción.

Empresa B.

La empresa B, perteneciente a la rama industrial, elabora prendas de vestir. Cuenta con un programa de incentivos dentro del área de producción, para personal sindicalizado, así como varias prestaciones para personal no sindicalizado y sindicalizado. Como característica adicional, existe la preocupación constante por la satisfacción y motivación de los miembros de la empresa, lo cual ha servido de base para la planeación, elaboración, y modificación en los programas mencionados y diversas políticas, mismas que tienden hacia la mejoría del "ambiente laboral".

Programa de Incentivos para Personal Sindicalizado (Área de Producción)

Una base de este programa lo constituyen varios estudios de tiempos y movimientos realizados por ingenieros industriales especializados en la materia. A partir de ellos, fue posible establecer los tiempos requeridos para cada tarea, y determinar así mismo los estándares de producción.

En base al estándar de producción se calcula el Salario y en su caso, el incentivo correspondiente. El incentivo consiste en un pago adicional que es otorgado

a los empleados que sobrepasan un porcentaje de producción previamente determinado. - El monto del incentivo se basa en un cálculo de producción diario.

Los empleados que no cubran el porcentaje de producción estipulado, recibirán únicamente su salario base.

La ventaja principal de este programa de incentivos es ofrecer a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos hasta en un 100%, respecto al salario-base.

Prestaciones para Empleados Sindicalizados.

De las prestaciones ofrecidas, cabe mencionar las siguientes:

Vacaciones.

Respecto a las vacaciones, éstas corresponden a las marcadas por la Ley Federal de Trabajo. Sin embargo, la prima vacacional otorgada por la empresa B es mayor (i.e. 40%).

Días Festivos.

La empresa concede con pago de salario, en adición a los estipulados por la Ley Federal de Trabajo, los siguientes días:

Jueves y Viernes de Semana Santa.

10 de Mayo.

4 día del 15 de Septiembre.

1 y 2 de Noviembre.

12 de Diciembre.

24 de Diciembre.

31 de Diciembre.

Servicio de Comedor.

Los empleados pueden utilizar el servicio de comedor (ubicado en la empresa), contribuyendo con un 50% del costo de los alimentos. El otro 50% es cubierto por la compañía.

Aguinaldo.

Se otorga el importe de 22 días de salario por concepto de aguinaldo a los empleados que hayan cumplido un año de servicio en la compañía.

A los empleados con antigüedad a un año, se les entregará la parte proporcional del aguinaldo, en función de los días trabajados.

Seguro de Vida.

La compañía entregará un importe previamente estipulado, a los familiares del trabajador en caso de la muerte de este. Asimismo, contribuirá a los gastos funerarios.

Becas.

La empresa otorga anualmente 20 becas que pueden ser disfrutadas por los trabajadores, o hijos de éstos, que estén cursando la instrucción secundaria o preparatoria.

Prestaciones para Personal no Sindicalizado.

En adición a las prestaciones previamente descritas, el personal no sindicalizado podrá disfrutar de las siguientes:

Cursos de Capacitación.

La compañía se compromete a cubrir los gastos incurridos en cursos de capacitación, de acuerdo a los siguientes puntos:

1) Si por necesidad de la empresa, el empleado debe asistir a un curso, el costo de éste será cubierto en un 100% por la compañía.

2) Si el empleado solicita financiamiento para realizar estudios relacionados con su trabajo, la compañía cubrirá hasta el 75% del costo, en función del grado de relación que se determine y el presupuesto existente.

Vacaciones.

Tomando como referencia la Ley Federal de Trabajo, la compañía otorga 2-días adicionales por concepto de vacaciones.

Seguro de Vida.

En caso de fallecimiento natural del empleado, sus familiares recibirán una cantidad equivalente a 18 meses de salario del primero.

En caso de fallecimiento accidental, la indemnización será equivalente a 36 meses de salario.

Seguro de Gastos Médicos Mayores.

Por medio de esta prestación, la compañía se compromete a reembolsar gastos médicos en los cuales incurran el empleado y sus beneficiarios (cónyuge e hijos).

Aumentos Salariales por Mérito.

La empresa a que se ha hecho referencia posee un programa de aumentos salariales basado en el desempeño individual. Para determinar el otorgamiento de este tipo de aumento, así como el porcentaje de éste, se emplea la "Evaluación de Desempeño". En función de los resultados arrojados por este instrumento, y otros datos complementarios, el empleado puede recibir hasta un 35% de aumento.

Cabe señalar que este sistema se aplica únicamente con personal no sindicalizado.

Gastos Automovilísticos.

Los ejecutivos tienen derecho al uso de automóvil de la empresa, con opción a compra. Asimismo, la empresa cubre los gastos del automóvil como las referidas al Mantenimiento y Seguros.

DESEO AGRADECER A LAS COMPAÑIAS ENTREVISTADAS EL HABERME PROPORCIONADO
LOS PRESENTES DATOS, ASI COMO SU TIEMPO Y TRABAJO AGRADE.

CAPITULO III

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Porter, Lawler y Hackman (1975) sostienen que el diseño del trabajo puede ser uso de los elementos más importantes en la determinación de la motivación y satisfacción laborales.

Para explicar la motivación en el ámbito laboral, emplean principalmente dos variables: "expectativa" y "valencia". La primera consiste en la creencia o idea que el individuo formule respecto a las consecuencias o "resultados" que tendrán sus acciones. La valencia implica la asignación de un valor a tales consecuencias. Es decir, se evalúan éstas en función de la satisfacción implícita en su obtención. La valencia se refiere "al grado hasta el cual el individuo desea los resultados en cuestión". La valencia asignada a un "resultado" puede ser positiva o negativa si el individuo desea ya bien obtenerlo o evitarlo. (Porter, et. al., 1975, p. 55)

Un resultado o consecuencia de la acción puede considerarse positivamente valente en la medida que:

1) Satisfaga de manera directa una o más necesidades. Del mismo modo en que la comida posee un valor positivo para el individuo hambriento, la posibilidad de actuar "informalmente" con otros en el trabajo puede poseer valencia positiva para aquel con fuertes necesidades sociales,

2) Satisfaga una o más necesidades de modo indirecto. El ejemplo más evidente es el dinero, ya que constituye un medio para adquirir desde lo tangible, como son el alimento y vestido, hasta lo intangible como lo sería el estatus social.

De lo anterior se deduce que la probabilidad de manifestar cierta conducta aumentará en la medida que el individuo considere que aquella conllevara resultados deseados. Del mismo modo, cuando el diseño laboral sea tal que el individuo perciba una relación positiva entre el desempeño eficiente y la obtención de lo que desea, la motivación laboral aumentará.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

Los autores citados consideran que las necesidades inferiores (e.g. bienestar físico y seguridad) han sido cubiertas en la mayoría de las condiciones laborales. Por tanto no constituyen incentivos motivacionales. Por el contrario, las necesidades superiores (e.g. necesidades de crecimiento personal o auto-realización) sí podrían constituir fuertes incentivos a largo plazo. Se emplea este último término por considerar a la necesidad de auto-realización como la única cuya intensidad no disminuye con la satisfacción.

Describen los siguientes aspectos como características de trabajos "motivantes";

1. El trabajo debe permitir al empleado sentir responsabilidad personal por su labor; los logros deben ser consecuencia del esfuerzo propio. Tanto los éxitos como fracasos deben percibirse como consecuencias de la labor propia.

Un concepto paralelo es el de autonomía. Se considera que en la medida que esta aumente, mayor será el sentido de responsabilidad. Cuando la autonomía es mínima los empleados tienden a sentir que los éxitos y fracasos se deben principalmente al trabajo eficiente o ineficiente de sus compañeros o superiores.

2. El trabajo debe proporcionar resultados que sean intrínsecamente significativos o de algún modo valiosos para el empleado. Se considera que si éste siente que sus esfuerzos se invierten inútilmente en el desempeño de su trabajo, difícilmente sentirá satisfacción al realizarlo eficazmente.

Porter, et. al., indican que aún cuando no sea factible enumerar todos los resultados considerados como valiosos, debido a diferencias individuales, sí es posible describir algunas generalidades al respecto.

Una forma de estructurar el empleo de modo que satisfaga las necesidades de auto-realización, es que sea lo suficientemente "completo" para que el trabajador perciba un logro en su desempeño. Un trabajo de esta naturaleza posee "identidad de tareas"; es decir, su realización implica un principio y un fin, un proceso de transición donde se percibe claramente el producto final. En términos generales, el trabajador que posee fuertes deseos de mantener o reforzar su sentido de "maestría" reaccionará favorablemente a este tipo de situación.

Otra manera de acrecentar el significado de un trabajo consiste en que éste exiga la utilización de varias habilidades, es decir, que sea "variado". El concepto de variación implica en este contexto características que constituyen retos para el individuo. "Atornillar pernos de diferente tamaño a tornillos de diferente color, si esto se pudiese considerar variedad" difícilmente se percibiría como un trabajo con significado. (Porter, et. al., op. cit., p. 303).

3. El trabajo debe proporcionar retroalimentación respecto a los resultados obtenidos. Es condición necesaria para la satisfacción de necesidades de auto-realización, la retroalimentación relativa al desempeño efectuado. Esta información puede surgir de la ejecución misma. En otros casos, los compañeros o superiores pueden proporcionar la retroalimentación.

En resumen, es factible satisfacer necesidades superiores cuando el individuo desempeña eficazmente un trabajo caracterizado por altos niveles de autonomía, identidad de tareas, variedad y retroalimentación. Además, al mejorar el desempeño en trabajos de este tipo, mayor será la satisfacción.

Porter, et. al., subrayan que lo anterior se aplica exclusivamente a individuos que desean satisfacer necesidades de alto orden jerárquico. Por tanto, no se espera que aquellos interesados solamente en la obtención de su "cheque" sean motivados por un trabajo que reúna las características arriba mencionadas. Consideran que este individuo probablemente desempeñe eficazmente un trabajo no-retador o rutinario donde se otorguen honos por una producción elevada.

Lewler (1973) señala que la filosofía básica del "enriquecimiento laboral" consiste en la creación o modificación de labores de modo que sean complejas, retadoras e interesantes. Indica que existen dos tipos principales de "expansión" laboral, vertical y horizontal. La segunda implica un incremento del número de tareas realizadas por el individuo y que generalmente es denominado "aplicación laboral". La expansión vertical consiste en incrementar la autonomía y la responsabilidad del empleado respecto a las funciones que realiza y al modo de llevarlas a cabo, esta práctica generalmente recibe el nombre de "enriquecimiento laboral". "Varios autores sostienen que los trabajos deben expandirse tanto vertical como horizontalmente" para que sean motivantes, constituyan fuentes de satisfacción y sean realmente enriquecidos. (p. 132).

Porter, et. al., mencionan una investigación realizada por Hackman y Lawler (1971) donde se comprobó la existencia de una relación positiva entre las dimensiones laborales de autonomía, identidad de tareas, variedad, retroalimentación y la motivación. Cuando existían altos niveles de las primeras variables, los empleados consideraban que su "motivación intrínseca" para ejecutar eficazmente el trabajo, también era elevada. Es decir, cuando los individuos realizaban eficazmente su trabajo, experimentaban sentimientos positivos. La ejecución inferior, por el contrario, conlleva sentimientos desagradables. En los trabajos con bajos niveles en las dimensiones laborales, los empleados no experimentaban tales sentimientos cuando su desempeño era inferior.

Los autores citados consideran que el "buen desempeño" se relaciona más con la calidad del trabajo que con la cantidad elevada.

Al describir las recompensas, clasifican éstas en dos grupos principales: intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas son intangibles e incluyen sentimientos de "maestría", logro y auto-realización. La organización no puede administrar directamente este tipo de recompensas. Sin embargo, puede crear ciertas condiciones o diseñar el trabajo de modo que sea más factible que el individuo las experimente.

Las recompensas bajo el control organizacional son las extrínsecas, también considerados "tangibles".

Porter, Lawler y Hackman basan su discusión en las recompensas salariales y ascensos, sosteniendo que son comunes a todas las organizaciones. Además, constituyen las recompensas extrínsecas más valuadas por las personas. Asimismo indican que la información relativa a éstas es aplicable a otras recompensas de similar naturaleza.

Señalan que las organizaciones emplean las recompensas extrínsecas para motivar tres tipos de conducta: maestría, asistencia y desempeño o ejecución.

Sostienen que el aspecto que tendrá un resultado determinado, como son las recompensas extrínsecas, sobre la motivación del individuo, depende de cuán atractivo es para él, así como de la conducta requerida para su obtención. En general, conforme más atractivo sea una recompensa, mayor será su influencia para motivar la con-

ducta deseada. Sin embargo, las diferencias individuales respecto al valor asignado a diversas recompensas, son enormes. El dinero es muy importante para algunos, mientras que para otros es secundario. Asimismo, puede ser importante por diversas razones. Para ciertas personas es simplemente un medio de adquisición, mientras que para otras constituye un símbolo de logros personales o estatus social. Para complicar aún más la situación, las recompensas consideradas valiosas por una persona en un momento determinado, no necesariamente van a ser las mismas en un tiempo futuro.

Las personas estarán satisfechas con las recompensas otorgadas cuando perciban una relación equitativa entre aquellas y lo que invierten en su trabajo. Es decir, las personas desean recompensas justas en función de su auto-evaluación de habilidades y experiencia propias.

Como las personas tienden a sobre-valorar sus contribuciones, es imposible para la organización diseñar un sistema de recompensas "equitativo" para todos los integrantes. Una solución consiste en ofrecer recompensas más elevadas que las existentes en el mercado y por tanto propiciar menor rotación de personal. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no cuentan con los suficientes recursos para mantener un sistema de recompensas que satisfaga plenamente a todos sus miembros. Por tanto, frecuentemente se debe decidir quién recibirá las mayores recompensas.

La acción a tomar en estas circunstancias consiste en el desarrollo de un sistema cuyo objetivo principal sea satisfacer los empleados de mejor desempeño o ejecución. Esto implica que los empleados de desempeño inferior experimenten menor satisfacción, situación que puede conllevar mayor ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, de acuerdo a Porter, et. al., es preferible arriesgarse a perder empleados de ejecución inferior que perder aquellos que sean más valiosos para la organización.

Sostienen que la creación de una relación positiva entre satisfacción y desempeño requiere acciones que vinculen recompensas significativamente diferentes a la ejecución, de modo que el individuo de mejor desempeño recibe más que aquel de desempeño inferior.

El primero deberá recibir significativamente más debido a que considera más elevadas o valiosas sus propias contribuciones, por consiguiente requiere mayores

recompensas para sentirse satisfecho. Si no recibe recompensas superiores, surgirá una relación negativa entre la satisfacción y el desempeño. Tales circunstancias pueden propiciar la renuncia de los mejores empleados en virtud de su insatisfacción y a las mejores oportunidades laborales existentes para este tipo de personal.

En muchas ocasiones se requiere de grandes cantidades de dinero, sean éstos aumentos de sueldos o bonos, para que la remuneración sea un motivador eficaz. Esto constituye una seria desventaja para aquellas organizaciones que no cuenten con recursos suficientes para utilizar el dinero como motivador. Sin embargo, las condiciones financieras de la organización no constituyen el único factor que determine el impacto motivacional del dinero; éste debe ser importante para sus receptores.

El pago, como recompensa, tiene como ventaja la flexibilidad; puede otorgarse a nivel grupal o individual y puede emplearse en cantidades muy diversas. En comparación, el ascenso es menos flexible, se concede a nivel individual y solamente puede emplearse al existir vacantes o plazas de nueva creación.

Estas no constituyen las únicas recompensas disponibles para motivar el desempeño. Es posible enlazar ciertos símbolos de estatus (e.g. oficina privada, teléfono propio, amueblado agradable, etc.) y premios al buen desempeño, así como ciertos privilegios (e.g. salir temprano, no tener que chequear tarjeta). Asimismo, los superiores pueden elogiar el trabajo bien realizado. La eficacia de cualquiera de estas recompensas dependen de la importancia que tienen para el empleado y si se pueden vincular con el desempeño. Estas condiciones no siempre pueden cumplirse ya que algunas no son importantes para el individuo (e.g. elogio de un superior hacia el cual existen sentimientos de antipatía) y son difíciles de relacionar al desempeño (e.g. símbolos de estatus).

Porter, et. al., señalan que las organizaciones deben contar con un sistema eficaz de valuación de desempeño si desean motivar éste por medio de recompensas estructuradas. El desempeño debe medirse eficientemente si se quiere que las personas perciban una relación entre su desempeño y sus recompensas. El sistema de valuación reuniría estos requisitos cuando incluya las actividades realizadas y los resultados obtenidos en el desempeño del trabajo analizado. Asimismo, debe ser objetivo. Otro factor importante es que las mediciones conductuales sean válidas para los miembros de la organización. Si consideran que el sistema no evalúa adecuadamente su conducta, difi-

cilmente podrán percibir una relación entre el desempeño y las recompensas otorgadas.

Comparación de Planes de Incentivos.

Lawler (1971) compara los diferentes sistemas de incentivos monetarios - que emplean las organizaciones para motivar el desempeño eficaz de sus miembros; proporcionando una evaluación general de la eficacia de cada sistema o plan. Clasifica - los planes de incentivos de acuerdo a: a) la recompensa financiera otorgada (incremento salarial o bono), b) si se conceden a nivel individual o grupal, y c) el criterio empleado para medir el desempeño.

Evalúa los incentivos en base a tres criterios fundamentales:

1. Su eficacia en propiciar la percepción de que el pago esté enlazado - al desempeño. En términos generales, los individuos percibirán tal interrelación cuando su desempeño efectivamente influye en su remuneración de manera clara y directa.

2. La eficacia para minimizar las consecuencias negativas que tienden a relacionarse con el buen desempeño. "Este criterio se refiere (a la capacidad de cada plan para) eliminar situaciones en donde el ostracismo social y otras consecuencias - negativas se asocian al buen desempeño". (Tomado de Porter, Lawler y Hackman, 1975, p. 361).

3. La capacidad de contribuir a la percepción de que otras recompensas - importantes (e.g. reconocimiento y aprobación), surgen del buen desempeño.

Los puntajes correspondientes a las evaluaciones varían de - 3 a + 3. Un puntaje de + 3 implica que el sistema de incentivos ha tenido éxito en el criterio analizado, mientras que el puntaje - 3 implica resultados infructuosos. Asimismo, un puntaje de 0 indica que el sistema ha tenido resultados neutros o promedios.

En la tabla siguiente se muestran los datos de Lawler.

Tabla 1. Evaluación de Planes de Incentivos Monetarios.

	Tipo	Medidas de desempeño.	Enlace del pago al desempeño.	Reducción de efectos secundarios negativos.	Enlace de otras recompensas al desempeño.
Recompensa Salarial	Individual	Productividad	+2	0	0
		Eficacia del costo.	+1	0	0
		Evolución del superior.	+1	0	+1
	Grupal	Productividad	+1	0	+1
		Eficacia del costo.	+1	0	+1
		Evaluación del superior.	+1	0	+1
	Organizacional	Productividad	+1	0	+1
		Eficacia del costo.	+1	0	+1
		Ganancias	0	0	+1
Bono	Individual	Productividad	+3	-2	0
		Eficacia del costo.	+2	-1	0
		Evaluación del superior.	+2	-1	+1
	Grupal	Productividad	+2	0	+1
		Eficacia del costo.	+2	0	+1
		Evaluación del superior.	+2	0	+2
	Organizacional	Productividad	+2	0	+1
		Eficacia del costo.	+2	0	+1
		Ganancias	+1	0	+1

Porter, Lawler y Hackman (1975) ofrecen la siguiente interpretación de los datos señalados en la Tabla 1.

Enlace del pago al desempeño. Como se puede apreciar en la Tabla 1, el plan de incentivos que mejor cubre esta función es el individual, siguiéndole el grupal y por último el organizacional. En estos dos últimos sistemas, el pago individual no depende directamente de la ejecución propia. También influirá en el pago individual, el desempeño de los compañeros de trabajo, al emplear un sistema remunerativo grupal. Asimismo, intervendrán condiciones externas del mercado si la remuneración se fundamenta en las ganancias de la organización.

Se consideran más eficaces los planes de bonos que los sistemas de aumentos salariales para vincular el pago y el desempeño. Bajo los primeros, la remuneración para una persona puede variar mucho de un año a otro, en función de su desempeño más reciente. Los aumentos salariales, en cambio, reflejan el desempeño a través de varios años. Por consiguiente, no parece existir un lazo estrecho entre el sueldo y la conducta laboral inmediata. Los bonos por el contrario, sí dependen del desempeño reciente; si ésta es eficiente o superior, los efectos remunerativos son inmediatos.

Por último, se considera que las medidas objetivas de desempeño son más eficaces para vincular el pago al desempeño, que las medidas subjetivas.

En general, el plan de incentivos que establece más claramente una relación estrecha entre la remuneración y el desempeño es el que otorga bonos a nivel individual. Sin embargo aún este sistema puede resultar ineficaz si existe dentro de la organización un ambiente de desconfianza, o si sus miembros consideran que la alta productividad conllevará consecuencias negativas; reducción salarial o desempleo.

Reducción de consecuencias negativas. Se considera la mayoría de los sistemas de incentivos como neutros respecto a la capacidad de reducir las consecuencias negativas que tienden a relacionarse al buen desempeño. Es decir, ni contribuyen a la creación de situaciones negativas, ni eliminan las ya existentes. Sin embargo, los planes individuales de bonos son evaluados negativamente. Los sistemas de este tipo, en particular el de tasa por pieza, conduce a situaciones en las cuales el individuo percibe el rechazo social, el despido o la falta de trabajo como consecuencias del buen desempeño. Bajo el sistema de tasa por pieza las percepciones de esta naturaleza

pueden nulificar la fuerza motivacional positiva resultante de otra característica del sistema que consiste en el fuerte vínculo del pago al desempeño.

Enlace de recompensas no monetarias al desempeño. Los sistemas de incentivos grupales y organizacionales reciben una valuación más alta que los individuales en lo referente a su capacidad de enlazar recompensas, adicionales al sueldo, con el desempeño. Bajo los primeros sistemas, el buen desempeño individual tiende a alentarse ya que conlleva repercusiones favorables para todos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, si predomina un ambiente hostil o de desconfianza, la buena ejecución será mal vista por otros compañeros, fomentándose por tanto el ostracismo y otras prácticas sociales dirigidas a los trabajadores sobresalientes.

Como se puede apreciar, ningún sistema de pago representa una panacea para los problemas motivacionales de una organización; todas tienen debilidades en una u otra área.

No existe un programa de remuneración que enlace perfectamente el pago al desempeño, ni tampoco sistemas perfectos para vincular las recompensas extrínsecas a la ejecución. Sin embargo, algunos sistemas se adaptan mejor a un tipo de organización que a otro; un plan capaz de motivar la buena ejecución en una compañía pequeña puede ser ineficaz si se emplea en una compañía grande. Porter et. al., señalan que el Plan Scanlon brinda buenos resultados en empresas pequeñas, cuya administración es democrática. Sin embargo, en empresas grandes, donde existe más frecuentemente una dirección autoritaria, el Plan Scanlon no es eficaz. Esto se debe parcialmente a una relación más palpable para los empleados, entre el desempeño y la remuneración, en las pequeñas empresas, que no existe en las grandes.

Por tanto, la evaluación de un sistema de recompensas implica analizar sus características, así como las de la organización en la cual se implementará.

La motivación constituye a la vez un fenómeno complejo e interesante, interesante para todo aquel que posea inquietud de comprender y explicar la conducta humana. Claro está que el proceso motivacional no marca el único camino a seguir para tal empresa, existen muchas otras alternativas.

Uno de los primeros problemas que surgen del estudio de la "motivación"

es precisamente su definición. Existen varias posturas al respecto, pero solamente haremos referencia a dos para ilustrar el punto. Cofer (1979) sugiere emplear este término solamente para referirse a factores "energéticos" de la conducta. P.T. Young (1961) considera la motivación como un proceso que activa, dirige y mantiene la conducta. Es posible, por tanto delimitar de varias formas el proceso motivacional. Una de las razones subyacentes a la postura de Cofer es la existencia del proceso de "aprendizaje" que para muchos explica satisfactoriamente el aspecto de "dirección" conductual. Ciertamente no es posible hacer a un lado tan importante variable si se desea comprender la conducta humana. Considero que "motivación" y "aprendizaje" no son antagónicos o excluyentes, sino más bien complementarios. Asimismo, concuerdo con la definición más amplia del proceso motivacional; primordialmente debido a que comprende un campo más extenso.

Tomando en cuenta lo anterior describamos los componentes básicos del proceso motivacional. El primero se refiere a la activación o energización de la conducta. La variable que más comúnmente se identifica con esta función es la "necesidad". También se emplean los términos "deseos" y "expectativas" para referirse a la activación conductual.

El segundo elemento básico se refiere a la dirección de la actividad en cuestión. Esta se orienta hacia ciertas metas; cuya obtención conllevará la satisfacción de necesidades.

Por último, la motivación implica un proceso de retroalimentación; la satisfacción resultante de alcanzar una meta, generalmente disminuye la intensidad de la motivación precedente, aunque no siempre es así. Asimismo, las condiciones medioambientales pueden facilitar o bloquear la expresión de ciertas necesidades o motivos. En este último caso, el individuo puede, dirigir su conducta hacia fuentes alternativas o substitutas de satisfacción, o incluso suprimir ciertos motivos.

Otra dificultad implícita en el estudio del proceso motivacional es relativa a su esencia intangible. Es decir, la "motivación" es un constructo hipotético que se emplea con fines explicativos, pero cuya existencia es inferida; no es posible observar la dinámica de las necesidades o motivos. Un indicador frecuentemente utilizado es la conducta. Sin embargo, aún ésta puede ser insatisfactoria si buscamos res-

puestas absolutas. Esta afirmación se apoya en algunas características de la motivación, mencionadas a través de la presente tesis; 1) La conducta puede ser multimotivada, es decir, intervienen simultáneamente varios motivos, 2) Los diferentes motivos pueden incitar actividades similares, 3) Los motivos similares pueden propiciar acciones diversas, y 4) Las diferencias individuales y culturales influirán en gran medida en el modo de expresión de los motivos. Además, la motivación es un fenómeno dinámico; las necesidades, deseos y expectativas experimentan modificaciones a través del tiempo.

Adicionalmente, la magnitud o intensidad de una misma necesidad puede variar considerablemente de un individuo a otro. Por consiguiente, influirá en gran medida en la persistencia de la conducta. En general, conforme más intensa sea una necesidad particular, más persistente será el comportamiento dirigido a su gratificación.

Como se mencionó anteriormente, la obtención de ciertas metas tiende a disminuir la fuerza motivacional precedente. Al retomar las teorías de Maslow (1970) y Alderfer (1972) se aprecia que el único motivo exento a tal disminución es el de auto-realización. Este generalmente se define como la expresión plena de las potencialidades individuales. Es conveniente, sin embargo, marcar ciertas delimitaciones de tal conceptualización. En primer término, un individuo podrá reunir hipotéticamente las características necesarias para ser médico cirujano, psicólogo, ingeniero, mecánico y contador. Salvo algunas raras excepciones, individuos tan "potencialmente" versátiles difícilmente cubren plenamente caminos tan diversificados. Además, las normas y valores culturales constituyen otro factor que enmarca la auto-realización individual. Por tanto, es conveniente considerar variables individuales y sociales cuando se estudie este fenómeno.

Existe adicionalmente un aspecto que contribuye a la complejidad del fenómeno motivacional, relativa a su naturaleza consciente o inconsciente. Respecto a esta cuestión existen básicamente dos posturas. En una, sustentada por autores como Freud y Maslow (1970), se considera la mayoría o la totalidad de los motivos, inconscientes. Es decir, el individuo no conoce los "verdaderos" motivos subyacentes a su conducta. A través de una serie de procesos, estos se manifiestan de manera disfrazada de modo que sean aceptables para el individuo.

Autores como Arias Galicia (1976) y Edward E. Lawler III (1973) apoyan una postura alterna, según la cual los motivos inconscientes determinan una porción

mínima de la conducta; adjudicando, por consiguiente, mayor "racionalidad" al comportamiento. Considero que esta alternativa se ajusta más adecuadamente a la conducta del ser humano. Ciertamente los individuos son capaces de conocer muchas necesidades y deseos propios, y por consiguiente orientar su conducta hacia metas específicas. Sin embargo, también existen instancias en las cuales el comportamiento parece "irracional" aún para el propio sujeto; asimismo, los motivos "aparentes" no siempre constituyen - las causas "reales" de la conducta.

Ahora bien, ¿de qué manera es posible aplicar los elementos mencionados - aquí y a través de la presente tesis a los problemas motivacionales que enfrenta la organización?

Como se puede apreciar, no existe una respuesta única que puede cubrir - satisfactoriamente la magnitud de esta pregunta. Sin embargo, es posible describir - ciertos lineamientos que permitan una orientación más específica al respecto.

Los dirigentes de las organizaciones, además de preocuparse por las ganancias, innovaciones tecnológicas, costos, etc., "deben" reconocer la importancia de los recursos humanos y dedicar por ende, el tiempo requerido para solventar e incluso - prevenir, los problemas que giran alrededor de tan vital elemento, subrayando dos - aspectos fundamentales; la motivación y la satisfacción.

Como prerequisite a tal proyecto es recomendable conocer más profundamente - las necesidades, deseos, expectativas y metas de los integrantes de la organización. En términos generales, las personas estarán motivadas a desempeñar eficazmente su - trabajo, y obtendrán satisfacción de ello, en la medida que éste les permita lograr sus - objetivos individuales.

Maslow (1970), Alderfer (1972), Herzberg (1971) y Argyris (1965), entre - otros que han estudiado la conducta laboral, subrayan la importancia de las necesida - des de desarrollo psicológico o auto-realización. Por consiguiente, en función de es - ta idea general y otras similares, las acciones y procedimientos que adopte la organi - zación, deben, básicamente, enfocarse a la creación de condiciones que contribuyan a - la expresión de tales necesidades. Una filosofía de esta naturaleza coadyuvará mayor - motivación y satisfacción.

En general, las características laborales deben permitir a las personas experimentar sentimientos de logro y reconocimiento. Asimismo, las condiciones del trabajo deben contribuir a la conservación y acrecentamiento de la auto-estimación o auto-evaluación individual.

Adicionalmente, basándonos en las sugerencias de Porter, Lawler y Hackman (1975) el trabajo debe diseñarse de modo que permita al individuo sentir mayor responsabilidad por los éxitos y aún los fracasos obtenidos.

Asimismo, es importante que el empleado disfrute de cierta autonomía respecto al modo de desarrollar sus propias actividades.

Otro aspecto relevante es relativo a la "variedad" de las tareas contenidas en un trabajo determinado. En la medida que éste implique el empleo de varias capacidades y habilidades, más satisfactorio será su desempeño. Cuando el desempeño requiera un nivel mínimo de habilidades, las labores rutinarias se vuelven sumamente aburridas y no permiten la satisfacción de necesidades de autorrealización. Por consiguiente, se deben enfatizar las recompensas extrínsecas.

Por último, el trabajo debe proporcionar retroalimentación respecto al desempeño efectuado.

En resumen, las labores que reúnan las características mencionadas, permitirán a los individuos satisfacer en mayor medida sus necesidades de crecimiento psicológico.

Hasta el momento, nuestro análisis se ha centrado en la motivación intrínseca del individuo. Es decir, las recompensas surtidas del desempeño propio se encuentran controladas por el mismo individuo. Por así decirlo, las recompensas son auto-administradas. Los dirigentes organizativos influyen sólo de manera indirecta a la existencia de este tipo de recompensas, a través de procedimientos como el diseño laboral.

Dirigiremos enseguida nuestra atención hacia las recompensas bajo el control organizativo; esto es, las extrínsecas. Aún cuando se ha reconocido sus límites

ciones como elemento motivacional, no por ello ha dejado de constituir un aspecto de suma importancia para las organizaciones. Por muy interesante, variado y "retador" que sea un trabajo, si éste no adopta las recompensas extrínsecas suficientes para garantizar una vida decorosa al empleado, la organización difícilmente podrá retenerlo.

Para lograr lo anterior, los dirigentes organizativos emplean una serie de políticas y procedimientos administrativos en torno a los sistemas remunerativos, los cuales incluyen dos grupos básicos; sueldo y prestaciones. Dentro de esta temática se encuentran los "sistemas de incentivos", mismos que tienen como objetivo primordial motivar y recompensar el desempeño superior al estándar o término medio.

Uno de los requisitos del adecuado funcionamiento de un sistema de incentivos remunerativos consiste en que éstos se vinculen lo más estrechamente posible al desempeño. El sistema de bonos o primas individuales es el que mejor cumple esta función. Sin embargo, si no es administrado adecuadamente, pueden surgir tensiones y situaciones de competitividad. Los planes grupales y más aún los organizacionales, fomentan la cooperatividad entre los integrantes. Pero diluyen la vinculación desempeño - recompensa.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta cuando se desee implantar un sistema de incentivos, es relativo a la forma en que se desarrollen las labores. Cuando éstas se efectúan en conjunto, o es muy difícil distinguir claramente las aportaciones individuales, es recomendable optar por un sistema grupal.

Se puede apreciar mediante este punto y otros previamente discutidos, que ningún sistema de incentivos remunerativos se encuentra exento de desventajas. La elección de cualquiera de ellos debe basarse en el análisis de tres factores principales: el sistema de incentivos, la organización, y los individuos receptores.

Respecto a la organización, es importante considerar elementos como tamaño de la misma, disponibilidad de recursos financieros para la implementación de un sistema de incentivos, estilo general de administración: autocrático, democrático o de otro tipo. También se debe analizar el "ambiente" prevaleciente en la organización. Si éste es hostil o existe desconfianza mutua entre la "administración" y los empleados, tal situación u otros similares, funcionarán en detrimento del éxito de cualquier

sistema de incentivos. Asimismo, si se desea contribuir a la motivación intrínseca de los empleados, a través del diseño o "enriquecimiento" laborales, es necesario considerar las consecuencias de estas acciones para la organización. Hay organizaciones cuya "estructuración" de labores, permite una mayor "flexibilidad" respecto a cambios en funciones y responsabilidades. En otras, el llevar a cabo este tipo de modificaciones en gran parte de la organización, provocaría, entre otras situaciones, una falta de coordinación.

En referencia el factor "individual" cabe reiterar que la elección de los incentivos a emplearse debe fundamentarse en el conocimiento de las preferencias personales. De lo contrario, pueden utilizarse recompensas no deseadas, con lo cual disminuye su capacidad de motivar a los individuos que las reciben. Para evitar este tipo de situación, es importante otorgar a los empleados mayor participación en decisiones de esta índole.

Las recompensas, sean éstas intrínsecas o extrínsecas motivarán al individuo en la medida que correspondan a sus deseos, necesidades, expectativas o motivos. Por consiguiente, cualquier acción organizativa dirigida a la "motivación" deberá incorporar estos elementos.

Generalmente no se consideran las prestaciones dentro de los sistemas de incentivos, implicando por tanto que no es un factor que pueda motivar eficazmente a los empleados. Esto se explica parcialmente por el manejo de las mismas; constituyen una parte de la retribución total otorgada, no un elemento claramente diferenciable. Opino que ciertas prestaciones sí pueden emplearse como incentivos, en la medida que se manejen mas discriminadamente, es decir, que su otorgamiento sea menos generalizado. Cuando las prestaciones, al igual que los aumentos salariales, u otras recompensas se otorgan a todos los empleados independientemente de factores como antigüedad, desempeño, asistencia, etc., su efecto motivacional se reduce seriamente. Las prestaciones - a semejanza de los incentivos monetarios, tienen un efecto motivacional a corto plazo.

Por último, cabe añadir que el estudio de la motivación, y en general el de la conducta dentro del ámbito laboral, debe incorporar información relativa a factores organizacionales como son: estilos de administración y supervisión, comunicación, y participación, ya que influyen de manera directa o indirecta en el fenómeno motivacional.

BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, Clayton P. *Existence, Relatedness, and Growth / Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press, N.Y., 1972.
- Argyris, Chris. *Personality and Organization / The Conflict Between System and the Individual*. Harper & Row, N. Y., and John Weatherhill, Inc., Tokyo-1965, Primera Reimpresión.
- Arias Galicia, Luis Fernando. *Actitudes Gerenciales y Motivación entre Grupos de Gerentes de nivel Medio en los Sectores Público y Privado en México - D.F.*, 1976. Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Arnau Gras, Jaime. *Motivación y Conducta*. Edit. Fontanella, Barcelona, 1974.
- Atkinson, John W., Feather, Norman T. *A theory of Achievement Motivation*. John Wiley & Sons, N.Y., 1966.
- Atkinson, John W., Birch, David. *An Introduction to Motivation*. Van Nostrand Co., N.Y. 1974, Segunda Edición.
- Atkinson, John W. *Motivational Determinants of Risk - Taking Behavior*. En Atkinson & Feather, *A Theory of Motivation*. John Wiley & Sons, 1966.
- Atkinson, John W. (Ed.). *Motives in Fantasy, Action, and Society / A Method of Assessment and Study*. Van Nostrand Co., Inc., Princeton, New Jersey, 1958.
- Atkinson, John W., Heyns, Roger, Veroff, Joseph. *The Effect of Experimental Arousal of the Affiliation Motive in Thematic Apperception*. En Atkinson, *Motives in Fantasy, Action, and Society*, Van Nostrand, 1958.
- Blase, Robert R., Murton, Jane S. *El Modelo de Cuadro Organizacional 'Grid'*. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

- Blum, Milton, Naylor, James. *Psicología Industrial / Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. Edit. Trillas, México, 1981.
- Brehm, Jack W., Cohen, Arthur R. *Explorations in Cognitive Dissonance*. John Wiley & Sons Inc., N.Y., 1962.
- Burke, Ronald J., Weitzel, William, Weir, Tamara. *Motivational Strategies in Effective Management of Day - to - Day Job Performance*. *Psychological Reports*, 1981, v. 49, p. 439-449.
- Campbell, John P., Pritchard, Robert D. *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*. En Dunnette, Marvin D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976.
- Cannon, Walter B. *La Sabiduría del Cuerpo*. Editorial Seneca, México, 1941.
- Cofer, Charles N. *Motivación y Emoción*. Editorial Española Descles de Brover, España, 1979, Segunda Edición.
- Cofer, Charles N., Appley, M.H. *Psicología de la Motivación / Teoría e Investigación* - Edit. Trillas, México, 1972.
- Días-Guerrero, Rogelio. *Estudios de Psicología del Mexicano*. Edit. Trillas, México, 1970.
- Dunnette, Marvin D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand - McNally College Publishing Co., Chicago, 1976.
- Enciso García, Juana Cristina. *La Motivación al Logro (Un Estudio en un Grupo de Burocratas con la Prueba de McClelland)*. 1976, Tesis de Doctorado - Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Flainman, Edwin A., Bass, Alan R. *Estudio de Psicología Industrial y del Personal*. - Edit. Trillas, México, 1976.

- Fluchiare Gracia, Ivette. La Teoría de Douglas McGregor en la Administración de Personal 1976, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- French, Elizabeth. Development of a Measure of Complex Motivation. En Atkinson, Motives in Fantasy, Action, and Society. Van Nostrand. 1958.
- French, Elizabeth. Some Characteristics of Achievement Motivation. En Atkinson, op. - cit.
- Gellerman, Saul W. Management by Motivation. American Management Association, Inc., - U.S.A. 1968, Tercera Impresión.
- Gellerman, Saul W. Motivación y Productividad. Edit. Diana, México, 1979, Segunda Impresión.
- George, Claude S. Historia del Pensamiento Administrativo. Edit. Prentice-Hall, México, 1976.
- Guiselli, Edwin, Brown, Clarence. Psicología Industrial / Su Aplicación al Personal de Empresas. Editorial Letras, México, 1959.
- González Pineda, Francisco. El Mexicano / Su Dinámica Psicosocial. Edit. Pax México, México, 1959. Primera Edición.
- Haider, Fritz. The Psychology on Interpersonal Relations. John Wiley & Sons Inc., N.Y. 1967, Quinta Impresión.
- Hubert, Theodore T. Dimensions of Organizational Behavior. MacMillan Publishing Co., Inc., N.Y., 1976.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración de Personal / Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. Edit. South-western Publishing Co., - Cincinnati, Ohio, E.U.A. 1963.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. En colaboración con Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de Administración. Edit. Interamericana, México, 1984.

- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth. *La Administración y el Comportamiento Humano*. Editora Técnica, México, 1970, Quinta Edición.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. The World Publishing Co., Cleveland, Ohio, 1971, Cuarta Impresión.
- Heyns, Roger, Veroff, Joseph, Atkinson, John. *A Scoring Manual for the Affiliation Motive*. En Atkinson, *Motives in Fantasy, Action, and Society*, Van Nostrand, 1958.
- Howell, William C. *Psicología Industrial y Organizacional / Sus Elementos Esenciales*. Edit. El Manual Moderno, México, 1979.
- Ilgen, Daniel R., Nebeker, Delbert M., Pritchard, Robert D. *Expectancy Theory Measures: An Experimental Simulation*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, v. 28, p. 189-223.
- Korman, Abraham K. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.
- Korman, Abraham K. *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Ediciones Marova, España. 1978.
- Korman, Abraham K. *The Psychology of Motivation*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974.
- Leuler III, Edward E. *Motivation in Work Organizations*. Brooks / Cole Publishing Co., California, 1973.
- Libert, Renais. *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1955.
- Locke, Edwin, A. *Comments on Neider: The Issue of Interpretation of Experiments*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, v. 28, p. 425-430.

- López Navarrete, Virginia. Estilos de Conducta y Rendimiento en el Trabajo. 1974. -
Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Madsen, K.B. Teorías de la Motivación / Un estudio Comparativo de las Teorías Modernas
de la Motivación. Edit. Paidós, Buenos Aires, 1972.
- Maier, Norman. Psicología Industrial. Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 1971, Cuarta -
Edición.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. Harper & Row, Publishers, N.Y., 1970,-
Segunda Edición.
- McClelland, David. La Sociedad Ambiciosa / Factores Psicológicos en el Desarrollo Eco-
nómico, Vol. I. Ediciones Guadarrama, Madrid, 1968.
- McClelland, David. The Two Faces of Power. En McClelland, D. y Steele, R., Human Moti-
vation, General Learning Press, 1973.
- McClelland, David, Atkinson, John, Clark, Russell, Lowell, Edgar. A Scoring Manual for
the Achievement Motive. En Atkinson, Motives in Fantasy, Action,
and, Society. Van Nostrand, 1958.
- McClelland, David, Steele, Robert S. Human Motivation / A Book of Readings. General -
Learning Press, New Jersey, 1973.
- McClelland, David, Clark, Russell, Roby, Thornton, Atkinson, John. The Effect of Need
for Achievement on Thematic Apperception. En McClelland, D. y -
Steele, R., Human Motivation, General Learning Press, 1973.
- McGregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Edit. Diana, México, 1979, Octa-
va Impresión.
- Mitchell, T.R. Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and -
Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. -
Psychological Bulletin, 1974. v. 81, p. 1053-1077.

- Murray, Henry. Explorations in Personality / A Clinical and Experimental Study of -
Fifty Men of College Age. Oxford University Press, N.Y., 1953. -
Quinta Impresión.
- Odiome, George, S. Administración por Objetivos. Edit. Limusa, México, 1980, Quinta-
Reimpresión.
- Opsahl, Robert L., Dunnette, Marvin D. The Role of Financial Compensation in Indus- -
trial Motivation. Psychological Bulletin, 1966, v. 66, No. 2, p.-
94-118.
- Orta, Nonantzine, Victoria. La Influencia de los Factores Higiénico-Motivación en el -
Trabajo. 1973, Tesis de Licenciatura, Carrera de Psicología, -
Universidad Iberoamericana.
- Paz, Octavio. El Laberinto de la Soledad. Edit. Fondo de Cultura Económica. México, -
1985. Decimacuarta Edición.
- Perez Uribe de Rivera, Graciela. La Motivación en las Organizaciones Laborales. Fran-
cisco Méndez Oteo, Editor y Distribuidor, México, D.F. 1978.
- Porter, Lyman W. A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Manage-
ment Jobs. Journal of Applied Psychology, 1961 (Feb.), v. 45, No.
1. p. 1-10.
- Porter, Lyman W. Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in Need Ful-
fillment as a Function of Job Level. Journal of Applied Psychology,
1962, (Dic.), v. 46, No. 6, p. 375-384.
- Porter, Lyman W. Job Attitudes in Management: II. Perceived Importance of Needs as a
Function of Job Level. Journal of Applied Psychology, 1963, v. 47,
No. 2, p. 141-148.
- Porter, Lyman W., Lawler III, Edward E., Hackman, J. Richard. Behavior in Organizations.
McGraw-Hill, N.Y., 1975.

- Porter, Lyman W., Lawler III, Edward E. What Job Attitudes Tell Us About Motivation. Harvard Business Review, 1968, v. 46 (1), p. 118-126.
- Ramírez, Santiago. El Mexicano. Psicología de sus Motivaciones. Edit. Grijalbo. México, 1983, Décima Edición.
- Roethlisberger, F.J. Management and Morale. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1950, Novena Impresión.
- Ryan, Thomas A., Smith, Patricia C. Principles of Industrial Psychology. The Ronald Press Co., N.Y., 1954.
- Schachter, Stanley. Psicología de la Afiliación / Estudios Experimentales de las Fuentes del Gregarismo. Edit. Paidós, Buenos Aires.
- Shipley, Thomas, Veroff, Joseph. A Projective Measure of Need for Affiliation. En Atkinson, Motives in Fantasy, Action, and Society, Van Nostrand, 1958.
- Sibeon, Robert E. Administración de Sueldos y Salarios. Editora Técnica, México, 1978, Primera Reimpresión.
- Smith, Henry Clay, Wakeley, John H. Psicología de la Conducta Industrial. McGraw-Hill de México, México, 1977.
- Smith, Henry Clay. Psychology of Industrial Behavior. McGraw-Hill Book Co., Inc. N.Y. 1955.
- Stagner, Ross. Psicología de la Personalidad. Edit. Trillas, México, 1974.
- Stawca, Richard M., Porter, Lyman W. Motivation and Work Behavior. McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1979, Segunda Edición.
- Taylor, Frederick W. Principios de la Administración Científica. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1980, Séptima Edición.

- Torres Loya, Ruben Humberto. Auditoría de Gastos de Operación y la Revisión de Nóminas. 1980, Tesis de Licenciatura, Universidad del Valle de México.
- Veroff, Joseph. A Scoring Manual for the Power Motive. En Atkinson, Motives in Fantasy, Action, and Society. Van Nostrand, 1958.
- Veroff, Joseph. Development and Validation of a Projective Measure of Power Motivation. En Atkinson, op. cit.
- Viteles, Morris S. Industrial Psychology. W.W. Norton & Company, Inc., N.Y., 1932.
- Vroom, Victor H., Deci, Edward L. (Eds.) Motivación y Alta Dirección. Edit. Trillas, - México, 1979.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 1964.
- Winter, David. The Need for Power. En McClelland, D. y Steele, R. (Eds.), Human Motivation, General Learning Press, 1973.