

870102

5
tey

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela de Administración, Contabilidad,
Economía y Turismo.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Las Conductas Individuales como Factor Determinante
de la Productividad".

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

Adriana Dorantes Pérez

Guadalajara, Jal. Abril 1990.



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.

I N D I C E

PAGINA

I N T R O D U C C I O N - - - - - 1

C A P I T U L O I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A TRAVES DE UN MODELO.

I.1.	DEFINICION DE MODELO Y ANALISIS DE SUS COMPONENTES - - - - -	3
I.2.	COMPONENTES DE UN MODELO DE COMPORTAMIE <u>N</u> TO EN LAS ORGANIZACIONES - - - - -	7
I.2.1.	LAS VARIABLES DEPENDIENTES DEL MODELO DE COMPORTAMIE <u>N</u> TO ORGANIZACIONAL - - - - -	10
I.2.2.	LAS VARIABLES INDEPENDIENTES - - - -	17

C A P I T U L O II

LOS INDIVIDUOS Y EL TRABAJO

II.1.	LOS CONTRATOS ECONOMICO Y PSICOLOGICO - - -	21
II.2.	EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO PARA LOS INDIVIDUOS - - - - -	24
II.3.	LA SATISFACCION LABORAL Y SUS CONSE- CUENCIAS - - - - -	26

II.4.	LA RELACION SATISFACCION-DESEMPEÑO EN EL TRABAJO - - - - -	31
-------	---	----

C A P I T U L O I I I

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS EMPRESAS

III.1.	ATRIBUTOS QUE DETERMINAN LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES - - - - -	33
III.1.1.	CARACTERISTAS BIOGRAFICAS - - - - -	34
III.1.2.	LA CAPACIDAD INTELECTUAL - - - - -	43
III.1.3.	LAS DIFERENCIAS PSICOLOGICAS - - - - -	51

C A P I T U L O I V

LA MOTIVACION DE LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO

IV.1.	ORIGENES DE LAS NECESIDADES HUMANAS - - - - -	60
IV.2.	¿QUE ES LA MOTIVACION? - - - - -	62
IV.3.	DISTINTAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION - - - - -	69
IV.4.	IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCION - - - - -	87

C A P I T U L O V

TEORIAS SOBRE EL REFORZAMIENTO DE LA
CONDUCTA EN LOS TRABAJADORES.

V.1.	MODIFICACION DE LA CONDUCTA Y LA TEORIA DEL REFORZAMIENTO - - - - -	90
V.2.	REFORZAMIENTO POSITIVO Y REFORZAMIENTO NEGATIVO - - - - -	93
V.3.	CASTIGO Y EXTINCION - - - - -	95
V.4.	LAS RECOMPENSAS - - - - -	97
	CONCLUSIONES - - - - -	101
	BIBLIOGRAFIA - - - - -	103

I N T R O D U C C I O N

Quizá una de las mayores responsabilidades que --
 tiene el Administrador de Empresas Turísticas sea el --
 alcanzar los objetivos establecidos por la organización
 de manera productiva, esto es, eficaz y eficientemente.
 Supongamos que el Departamento de Reservas en un -
 Hotel, logró alcanzar la cuota de ocupación de un 90% -
 en un cierto período de tiempo. Cualquiera podría de--
 cir que si esa fue la cuota asignada y se logró, el --
 responsable trabajó de manera eficiente. Pero lo que -
 no sabe, es que para conseguirlo, digamos que redujo -
 las cuotas de hospedaje en un 60%. Eso es ser poco --
 eficaz ya que el Hotel con esas cuotas no podría mante-
 nerse. Por lo tanto, la Productividad implica lograr -
 las metas y el establecer nuevas, de tal manera que --
 constantemente se esté aplicando la Administración a la
 consecución de Objetivos empresariales y del propio --
 trabajador.

El presente trabajo plantea a través de un modelo,
 el estudio que estudio que especialistas en materia del
 comportamiento humano en las organizaciones, han reali-
 zado pretendiendo aportar de alguna manera el herramen-
 tal mínimo necesario, que a través de distintas técni--

cas, trata de establecer en general, las pautas de conducta que adoptan los individuos en las organizaciones, sean éstas del ramo turístico o cualquier área de negocios.

Se ha considerado que la aplicación de técnicas de vanguardia al manejo de los recursos humanos en las empresas del ramo turístico, redundará en un mejor desarrollo de éstas, al conseguir incrementar mediante la aplicación de las técnicas que aquí analizamos, la productividad del personal, a través de lo cual, los objetivos establecidos por la administración se logrará de manera no solo eficiente sino también eficaz.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A TRAVES DE UN MODELO.

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de -- las organizaciones se denomina comunmente comportamiento organizacional. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios turísticos. "En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de com - prender el comportamiento organizacional por parte de los administradores".(1)

I.1. DEFINICION DE MODELO Y ANALISIS DE SUS COMPONENTES.

El comportamiento organizacional nació de por lo menos dos disciplinas: relaciones humanas y administra -

(1) CUMMINGS, L.L., Adelantos del comportamiento organiza - cional, Trillas, México. 1981. Pág. 11.

ción. Incluye además ideas muy importantes de la psicología y sociología, aunque a su desarrollo han contribuido otras ciencias sociales como la economía, la antropología y la ciencia política. En los últimos quince años, ha recibido grandes aportaciones de una nueva generación de estudiosos formados en las escuelas de administración de empresas, con la especificación de comportamiento organizacional (u otra designación parecida). Pero definitivamente la disciplina que más ha influido en el estudio del comportamiento organizacional y en su metodología de investigación es la psicología. E inmediatamente después, la sociología.

Basándose en las aportaciones realizadas por las ciencias mencionadas se ha avanzado notablemente en el intento de lograr explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo. Por ejemplo, se han identificado varios factores que los hacen abandonar su empleo. Y lo que es más importante se han logrado elaborar modelos que demuestran la interacción de esos factores.

Aun cuando unas cuantas actividades humanas se --
llevan a cabo sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o producido por alguna causa. No -

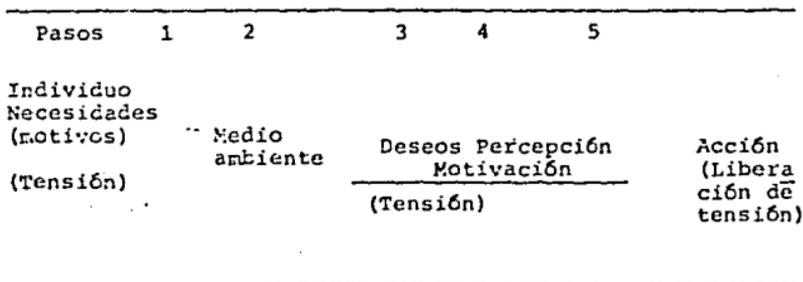
requiere motivación el crecimiento del cabello, pero si requiere ir a la peluquería para hacerse un corte de pelo. El trabajo de los gerentes consiste en identificar y activar los motivos del empleado para que desempeñe la tarea que le ha sido encomendada con el máximo de eficiencia y eficacia, esto es, productivamente.

Los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona; por tanto, éstos son personales e internos. Los incentivos (estímulos), por su parte, son externos a la persona. Estos forman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los -- trabajadores a desempeñar sus tareas. Por ejemplo, la gerencia ofrece a los vendedores un bono en primer término como incentivo para que aumenten sus ventas pero también para satisfacer las necesidades de reconocimiento y de -- status que éstos tienen (aun cuando esto quizá no se haga en ocasiones conscientemente).

Graficando de manera simplificada la relación entre las necesidades y el desempeño, en la figura I.1 se -- ilustra un modelo de motivación. Las necesidades crean -- tensiones que son modificadas por el contexto individual para provocar ciertos deseos. Los empleados examinan los incentivos positivos y negativos que están a su disposi--

ción y determinan cuáles servirán mejor para satisfacer sus deseos. Basados en la apreciación que tienen de toda la situación se sienten motivados para comprender acciones que satisfagan sus necesidades. Por ejemplo, la necesidad de alimento produce la tensión de hambre. Cuando el ambiente afecta el apetito para cierto tipo de alimento, un nativo de los Mares del Sur puede apetecer un pedazo de pescado, mientras que un ranchero de Sonora apetece un pedazo de carne. Ambos se sentirán motivados a tomar acción en conseguir alimento pero lo buscarán acudiendo a distintos mecanismos.

FIGURA I.1. Modelo de motivación (Tomado de Davis y Newstrom⁽²⁾)



(2) DAVIS, Keith, y Newstrom, John, "El comportamiento humano en el trabajo, S.C. Graw Hill, México, 1988. Pág. 27.

I.2. COMPONENTES DE UN MODELO DE COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Todos los modelos en la práctica poseen ciertos - elementos comunes. Si alguna cosa pretende ser un modelo debe reunir necesariamente tres componentes que le son - universales a todo modelo:

1. Un objetivo.
2. Variables y
3. Relaciones.

1.- OBJETIVO.

La formulación de un modelo comienza determinando lo que queremos que éste haga, ¿Intenta predecir la rotación de personal, explicar la motivación, seleccionar a -- los candidatos más idóneos, evaluar el estilo más adecuado de liderazgo o explicar por qué ha decaído tanto la -- productividad en cierto departamento? Una vez conocido el objetivo, las variables fundamentales capaces de influir en él se identifican, su orden se clasifica y se definen las relaciones entre ellas.

2.- VARIABLES.

Se llama variables a las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas.

La variable dependiente es una respuesta en la cual influye la variable independiente. En la investigación conductual (referida a la conducta) se identifican como comportamientos dependientes comunes a la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. Sin embargo, también se usa como tal la satisfacción en el trabajo.

Las variables independientes son aquellas que afectan a las dependientes. "Una variable independiente es la causa supuesta de la variable dependiente, o sea el efecto supuesto"⁽³⁾ Las variables independientes estudiadas por los investigadores del comportamiento organizacional son inteligencia, personalidad, actitudes, experiencia, motivación, patrones del reforzamiento, estilo de liderazgo, asignación de premios, métodos de selección y diseño de la organización. Al especificar la amplitud o intensidad de una variable (por ejemplo, identificando una

(3) BECKHARD, Desarrollo organizacional, estrategias y modelos, Fondo Educativo Interamericano, México, 1966. Pág. 43.

supervisión ligera, estrecha o moderada), podemos medir - los distintos niveles de una variable dependiente, entre ellas el ausentismo. En este caso específico, tendremos - tres niveles de la variable independiente.

Una tercera variable es la variable moderadora. Esta disminuye el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente. Aumenta la complejidad al indicarnos: si X (variable independiente), entonces Y (variable dependiente) ocurrirá pero sólo en las condiciones de Z (variable moderadora). Para traducir lo anterior a un ejemplo tomado de la realidad podríamos decir que, - si aumentamos la supervisión directa en el área de trabajo (X), habrá entonces un cambio en la productividad de - los empleados (Y), pero este efecto será moderado por la complejidad de las tareas que se lleven a cabo (Z).

Con esta descripción de las variables no queremos decir que algunas características variables siempre sean dependientes, independientes o moderadoras. El objetivo - del modelo determinará si una característica es tratada - como una variable dependiente, independiente o moderadora. Así, la satisfacción en el trabajo será una variable independiente si el objetivo fuera averiguar cómo los distintos grados de satisfacción influyen en la rotación de perso

sonal. Sin embargo, si el objetivo fuera averiguar la influencia que varios programas de remuneración (pagos) tienen en la satisfacción en el trabajo, ésta sería una variable dependiente.

3.- RELACIONES.

¿Cuál es la relación existente entre las variables de nuestro modelo? ¿Cuál es la causa y cuál el efecto?

Nuestro interés por la causalidad (es decir, afirmar un posible nexo de causa y efecto) es muy importante en nuestra formulación de un modelo del comportamiento organizacional. ¿Por qué? Porque dicho modelo, que se propone explicar y predecir, implica causalidad entre sus variables independientes y dependientes. En el que planteamos en este trabajo integraremos ambos tipos de variable y extraeremos conclusiones basándonos en su supuesta relación.

I.2.1. LAS VARIABLES DEPENDIENTES DEL MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

¿Cuáles podrían ser identificadas como las

variables dependientes del comportamiento organizacional? Los estudiosos tienden a subrayar la productividad, ausen tismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo. Debido a su amplia aceptación, utilizaremos estas cuatro variables como determinantes decisivas de la eficacia de los recursos humanos de una compañía del ramo turístico. Sin embargo, no tienen nada de misterioso. En esencia, in dican el hecho de que la investigación sobre el comporta - miento organizacional ha reflejado los intereses gerencia les sobre los de los individuos o la sociedad en general. En el futuro posiblemente se agreguen otras variables de pendientes o sean sustituidas las que actualmente predomi nan. Así, un autor ha señalado la creciente importancia - del estrés en el trabajo, el disentimiento del individuo y la innovación como variables dependientes. He aquí sus - palabras en favor de la innovación: "A medida que un ma - yor porcentaje de la fuerza de trabajo se especializa y - profesionaliza, los criterios del desempeño irán volvién - dose más ambiguos y susceptibles de cambio. Por tanto, -- las cuestiones referentes a la productividad de los em -- pleados serán reemplazadas por investigaciones sobre cómo trabajar con más sagacidad y no sobre cómo trabajar más - duro... Cuando el cambio es rápido o la competencia es --

fuerte, la innovación puede ser variable de resultados - más importantes de la empresa".⁽⁴⁾ Sin embargo, el hecho es que la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo dominan el campo. Por ello - examinaremos esos términos para asegurarnos de que sabemos lo que significan y por qué han alcanzado el honor de ser las variables dependientes más importantes en el comportamiento organizacional. Comenzaremos con el concepto de productividad.

PRODUCTIVIDAD:

Una empresa es productiva si logra sus metas, y - esto lo hace traduciendo sus insumos en productos a un -- costo menor. Así pues, la productividad implica interés - por la eficiencia y eficacia.

Para Shermerhorn, Hunt y Osborn la productividad "...es una medida perentoria de la cantidad y de la calidad del desempeño del trabajo con la utilización de recursos considerada. En el contexto del comportamiento organizacional, la productividad refleja un criterio amplio del

(4) COPNEJO y Rosado, M.A., Excelencia Directiva para lograr la productividad, Colegio de Graduados de Alta Dirección, México, 1987. Pág. 67.

desempeño que incluye una medida del éxito o fracaso en el uso de los recursos. En la economía de hoy y de mañana ya no basta la eficacia para lograr que se haga el trabajo (por ejemplo, lograr hacer la labor). Es necesario obtener eficiencia en el uso de recursos, tanto materiales como humanos⁽⁵⁾

Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad depende además de la consecución eficiente de esas metas. Entre las medidas de eficiencia figuran el rendimiento sobre la inversión (medida financiera), la ganancia por peso de ventas y la producción por hora de trabajo.

En resumen, uno de los intereses fundamentales del comportamiento organizacional es la productividad. Queremos saber cuáles factores influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y la organización global.

El costo anual del ausentismo para las empresas en nuestro país se estima en 26.4 miles de millones de

(5) CONSEJO Nacional de la Productividad, La productividad en México, Causas y efectos, CONAPRO, 1964. Pág. 75

pesos, cuando los días perdidos se multiplican por las -
tarifas de los sueldos por hora. Cuando a esto sumamos
los costos de cambio de horario, horas extras y disminu -
ción de la productividad que crea el ausentismo ("San lu -
nes", puentes), la cifra probablemente se acercará a los
50 mil millones de pesos anuales. Las cifras anteriores
revelan cuán importante es para una compañía lograr que -
el ausentismo se mantenga bajo.

Esta claro que a una empresa del ramo turístico -
le resulta difícil operar sin problemas y alcanzar sus ob -
jetivos si los empleados no se presentan. El flujo del --
trabajo se desorganiza y a menudo hay que posponer deci -
siones importantes. En las empresas basadas principalmen -
te en la tecnología de línea de montaje, el ausentismo --
puede tener consecuencias más graves: algunas veces oca -
siona una reducción notable en la calidad de la produc -
ción y en casos extremos, el cirre de la instalación.
Abundan los ejemplos de los problemas que los fabricantes
tienen por el alarmante incremento de ausentismo los lu--
nes y viernes. Es evidente que los niveles de ausentismo
superiores a los normales influyen de modo directo sobre
la eficacia y eficiencia de una compañía. En general, es
posible suponer que las organizaciones se benefician cuan -
do se reduce el ausentismo

Una alta rotación de personal en una empresa del ramo turístico implica mayores costos de reclutamiento, - selección y entrenamiento. También puede significar un deterioro en la dirección de la misma cuando el personal conocedor y con experiencia presenta su renuncia y es preciso encontrar y preparar a sustitutos para que asuman los puestos de responsabilidad. Desde luego, en todas las empresas se da la rotación de personal en menor o mayor grado. Y si la abandonan ciertas personas este fenómeno puede ser positivo: crea la oportunidad de sustituir a un individuo por otro con mejor preparación y motivación. Pero cuando la rotación es excesiva o cuando está limitada a los mejores elementos, puede ser un factor negativo y merrmar la eficiencia.

La última variable dependiente que examinaremos - es la satisfacción en el trabajo, definida generalmente - como la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los trabajadores y lo que a su juicio debieran reci-bir. A diferencia de las tres variables anteriores, ésta es especial por representar una actitud más que un corportamiento. Sin embargo, por sus relaciones con los factores del rendimiento y las preferencias de valores que tienen muchos investigadores del comportamiento organizacio-

nal se ha convertido en una variable dependiente de primer orden.

La creencia de que un empleado satisfecho es más productivo que uno que no lo esté es, desde hace mucho, uno de los postulados básicos de los administradores. Si bien la evidencia en ocasiones pone en tela de juicio esa relación causal, puede afirmarse que un país no sólo se interesará en la cantidad de vida de sus habitantes (longevidad) sino en mejorar la calidad de la misma. Los investigadores que tienen fuertes valores humanísticos sostienen que la satisfacción ha de ser un objetivo legítimo de la organización. No sólo guarda una relación negativa con el ausentismo y la rotación de personal, sino que las empresas tendrían una responsabilidad que va más allá de -- las consideraciones meramente económicas: han de dar a -- los empleados trabajos interesantes e intrínsecamente satisfactorios. Por eso, pese a que la satisfacción representa una actitud más que una conducta, los investigadores del comportamiento organizacional suelen considerar -- la satisfacción como una variable dependiente muy impor -- tante.

I.2.2. LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

¿Cuáles son los principales determinantes de la productividad, ausentismo y satisfacción en el trabajo? La respuesta a esta pregunta nos lleva al concepto de variable independiente. Conforme a la teoría que establece "que el comportamiento organizacional se entiende mejor cuando se concibe como un conjunto de estructuras de creciente complejidad"⁽⁶⁾ el fundamento o primer nivel de nuestro modelo consiste en conocer la conducta individual. (Ver capítulo III de este trabajo).

Se ha dicho que los "administradores, a diferencia de los padres de familia, deben trabajar con seres humanos ya usados, o sea con personas que ya han tenido contacto con otras"⁽⁷⁾. Cuando alguien ingresa a una organización, se parece un poco a un auto usado. Todos los empleados son diferentes. Algunos tienen "poco kilometraje", han sido tratados con mucho cuidado sin que tengan un amplio contacto con la realidad de la vida. Otros ya "están gastados", han pasado por multitud de experiencias

(6) GARRISON y Mushinsky, Predictores de actividades y comportamientos, Mc Graw Hill, México, 1981. Pág. 54.

(7) TYSON, Shawn, Administración de personal, Trillas, México, 1989. Pág. 15.

y han recorrido muchos caminos. Con la metáfora anterior se pretende indicar que los empleados que entran a trabajar en una empresa del ramo turístico lo hacen con ciertas características que influirán en su conducta laboral. He aquí las más notorias de esas características personales o biográficas. La capacidad intelectual así como los niveles de las capacidades básicas. Estas características permanecen intactas en lo esencial cuando alguien empieza a trabajar y, en general, poco puede hacer la gerencia para modificarlas. Con todo, tienen un influjo muy real sobre la conducta del empleado. Por ser de particular importancia para nuestro modelo el conocimiento y posibilidades de control de las variables independientes del comportamiento organizacional, se han dedicado los capítulos II y III siguientes.

Hay otras variables individuales que, según se ha demostrado, afectan directamente el comportamiento de los empleados: percepción, aprendizaje y motivación. Estos temas se introducirán y expondrán en el capítulo IV.

La figura I.2.21 describe el nivel individual en nuestro modelo del comportamiento organizacional. Las variables de esta figura se comentan en los capítulos siguientes.

FIGURA I.2.21. Nivel individual en el modelo organizacional propuesto (Adaptado)

Características biográficas.		Producti <u>vidad</u>
	Percepción	
Personalidad		Ausentis <u>mo</u>
	Motivación	
(Capacidad inte <u>lectual</u>)		Rotación de perso <u>nal</u>
	Aprendizaje	
(Diferencias -- psicológicas)		Satisfac <u>ción</u> .

C A P I T U L O I I

LOS INDIVIDUOS Y EL TRABAJO

El trabajo es una actividad que produce bienes o servicios de valor para los demás. Dicho en otras palabras, es lo que la gente hace a cambio de cosas que considera valiosas, pero que no puede proporcionarse por sí misma. El trabajo constituye un medio de interacción que beneficia tanto al individuo como a la organización. La función administrativa en una empresa turística busca influir en las actividades de los subordinados, a fin de que realicen las metas de su unidad laboral para que la organización, a su vez, cumpla con sus objetivos, y así conserve adecuadamente sus recursos humanos.

Para comprender mejor la naturaleza del trabajo, empezaremos con el estudio del contrato psicológico. Después dedicaremos el resto del capítulo al examen detallado de la satisfacción en el trabajo. Incluiremos las importantes relaciones entre la satisfacción laboral y el rendimiento, y entre la satisfacción y otros aspectos de la administración de los recursos humanos.

II.1. LOS CONTRATOS ECONOMICO Y PSICOLOGICO.

Probablemente la mayoría de las personas estamos familiarizadas con la palabra "contrato", la cual refleja las relaciones entre individuos particulares o sindicatos y las organizaciones que les dan empleo. Tales contratos por lo regular son bastante formales, y pueden comprender, entre otros asuntos, salario, horas de trabajo, vacaciones y derechos de antigüedad.

Hoy otros menos formales que relacionan a cada empleado con la organización de su trabajo. Un contrato psicológico es el conjunto de expectativas que sostiene un individuo y señalan lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir entre sí en el curso de su colaboración laboral.

Para Stephen P. Robbins, el contrato psicológico "...establece las expectativas mutuas: lo que la gerencia desea del empleado y a la inversa, el contrato define las expectativas conductuales propias de cada papel. Se supone que la gerencia tratará al personal con justicia, que creará condiciones de trabajo aceptables, que comunicará claramente lo que es un trabajo justo para la jornada y proporcionará retroalimentación sobre la eficiencia con -

que el empleado está laborando. Se supone que éste responde mostrando una buena actitud, obedeciendo las instrucciones y demostrando fidelidad hacia la organización".⁽⁶⁾

Cuando el individuo y la organización sienten que el intercambio es justo, se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos. Se produce un desequilibrio en favor del empleado cuando los estímulos son mayores -- que sus aportaciones; por el contrario, existe un desequilibrio que beneficia a la organización cuando las contribuciones son mayores que los estímulos.

Si la organización cumple el contrato económico solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

A continuación mostramos la figura II.11 tomada -

(6) ROBBINS, Stephen, P., Comportamiento Organizacional, - Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Prentice Hall, México, 1987. Pág. 89.

de Davis y Newstrom⁽²⁾,

FIGURA II.11 El contrato psicológico y el contrato económico.

Empleado	Contrato psicológico	<p>Empleado</p> <p>Si se satisfacen las expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mucha satisfacción en el -- trabajo. - Buen desempeño. <p>Si las expectativas no se satisfacen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca satisfacción en el trabajo. - Desempeño deficiente. - Posible separación.
Patrón	Contrato económico	<p>Patrón</p> <p>Si se satisfacen las expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se conserva al empleado. - Promoción posible. <p>Si las expectativas no se satisfacen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acción correctiva: disciplina. - Separación posible.

(2) Ibidem. Pág.58

II.2. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO PARA LOS INDIVIDUOS.

El trabajo puede ser más que un simple medio de sustento económico para las personas. Puede y debe ser una fuente de satisfacción, y realización también.

La polémica acerca del efecto alienante que tiene el trabajo sobre las personas probablemente nunca terminará. Para el administrador, el hecho relevante es que algunos trabajadores logran obtener un sentido de identificación y de autoestimación por sus respectivas actividades laborales, mientras que otros no.

El mecanismo a través del cual la gente recibe, organiza e interpreta la información proveniente del ambiente recibe el nombre de percepción. Esta constituye un elemento importante del proceso mediante el cual el trabajo adquiere significado para el individuo. La función del administrador consiste en descubrir lo que el trabajo significa para los demás, en un momento dado en el tiempo, y en esforzarse por hacer que tenga los mejores resultados posibles.

Un punto de vista importante que comparten la mayoría de los estudiosos del comportamiento organizacional

es que las personas responden a las situaciones y a los individuos en términos de sus percepciones (ya lo vimos al tratar el aspecto del contrato psicológico en el punto II.1 anterior). Además, lo que se percibe de una misma situación puede tener significados muy distintos para diferentes personas.

La consecuencia de esa diferencia de percepciones puede ser grave. Dado que la percepción sirve de vínculo entre la información y el comportamiento, cabe esperar que, ante una misma situación, las reacciones de empleados y jefes sean incompatibles. Las diferencias de este tipo en ocasiones conducen a problemas si los administradores no prestan atención a las necesidades de reconocimiento que tienen sus subalternos y se concentran en otros aspectos. Los desos de los empleados se ven frustrados y los resultados negativos bien pueden hacer disminuir el rendimiento del trabajo y la satisfacción (baja productividad).

El comportamiento organizacional comprende investigaciones exhaustivas del concepto "satisfacción laboral", para ayudar al administrador a manejar esa parte de su actividad. Estas investigaciones han llevado al reconocimiento de que el significado último del trabajo para un

individuo estará determinado por cosas como la naturaleza de las tareas realizadas, las recompensas recibidas, la estructura organizacional, la unidad de trabajo dentro de la cual se da la actividad, las relaciones con compañeros supervisores y otras personas con quienes interactúa. El administrador ocupa una posición desde la cual puede influir en diferente grado sobre cada uno de esos factores.

II.3. LA SATISFACCION LABOPAL Y SUS CONSECUENCIAS.

Para Shermerhorn, Hunt y Osborn, la satisfacción laboral "...es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las diferentes facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con los compañeros. Los investigadores del comportamiento organizacional se interesan por medir con precisión la satisfacción que se obtiene al realizar el trabajo y por entender sus consecuencias para las personas en el trabajo".(9)

Ahora consideraremos la satisfacción en el trabajo como una variable dependiente. Es decir, buscamos una

(9). Shermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., Comportamiento de las organizaciones. Interamericana, México, 1987. Pág. 132.

respuesta a la pregunta: ¿qué determina la satisfacción? Una amplia reseña de la literatura sobre el tema indica - que los factores centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas.

Al respecto, Tiffin y McCormick dicen: "La satisfacción en el propio empleo está, como es natural, influenciada tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira su trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la compañía, el supervisor y los compañeros del empleado en cuestión".(10)

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo suele centrarse en el efecto que tiene en el desempeño (rendimiento) de los empleados. Los investigadores reconocen este interés, por lo cual se han emitido varios estudios diseñados para evaluar la influencia de ese factor en la productividad, ausentismo y rotación de personal.

(10) TIFFIN, Joseph y McCormick, Ernest, Sicología industrial, Diana, México, 1957. Pág. 95

SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD.

En el decenio de 1950 y en el de 1960 se llevaron a cabo varias reseñas que abarcaron docenas de estudios e intentaron establecer una relación entre la satisfacción y la productividad. Esas reseñas no encontraron un nexo constante. A mediados de la década de 1980, aunque los estudios distan mucho de ser inequívocos, estamos en condiciones de interpretar los datos.

Gran parte de los estudios dedicados a la rela - ción satisfacción-productividad se valieron de diseños de investigación que no podían probar la causalidad. Los que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión -- más válida es que la productividad origina satisfacción y no a la inversa. Si se realizan bien las cosas, intrínsecamente se siente uno contento con su desempeño. Además, - suponiendo que la empresa premie la productividad, una mayor productividad debería aumentar el reconocimiento verbal, el nivel del sueldo y las probabilidades de obtener una promoción. Y a su vez esos premios elevan el grado de satisfacción en el trabajo.

SATISFACCION Y AUSENTISMO.

Si bien cabe suponer que el empleado insatisfecho tienda más a faltar al trabajo, también otros factores repercuten en la relación y aminoran el coeficiente de co-rrelación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones de pago por enfermedad están alentando el ausentismo de los empleados, incluso en aquellos que están muy contentos con su trabajo. Suponiendo que el empleado tenga un grado razonable de intereses variados, -- puede pensar que su trabajo es satisfactorio y no obstante faltar a él para disfrutar de un fin de semana de tres días en la playa, si las faltas no se sancionan. Además, -- igual que en el caso de la productividad, los factores externos pueden intervenir y reducir la correlación.

SATISFACCION Y ROTACION DE PERSONAL.

La satisfacción tiene también una relación negativa con la rotación de personal, pero la correlación es -- más estrecha que la encontrada en el caso del ausentismo. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre otras oportunidades de empleo y antigüedad en una empresa son restriccio-

nes importantes en la decisión concreta de abandonar el empleo.

Los hechos indican que una variable moderadora -- central en esta relación es el grado de desempeño. En concreto, el grado de satisfacción ayuda menos a prever la rotación en las personas de alto rendimiento. ¿Por qué? La organización suele esforzarse por conservar a esos empleados. Les concede aumentos de sueldo, los elogia, reconoce sus logros, les proporciona mayores oportunidades de promoción, etc. Y lo contrario tiende a suceder en el caso de personas con bajo rendimiento. La empresa se abstiene de tomar medidas que pudieran retenerlas. E incluso -- pueden ejercer presiones sutiles para que renuncien. Por tanto, cabe suponer que la satisfacción ejerce mayor influencia en la permanencia de los empleados de bajo rendimiento que en la de los de alto rendimiento. Cualquiera -- que sea el grado de satisfacción, estos últimos tienden -- más a quedarse en la empresa porque reciben reconocimiento, elogio y otros premios que les dan una buena razón para no renunciar.

II.4. LA RELACION SATISFACCION - DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

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

CAPITULO III

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS EMPRESAS

La condición de similitud humana y la de diferencias individuales, tiene un peso específico en la problemática de las relaciones interpersonales y, por ende, en la administración de personal en las empresas del ramo turístico. La información que los individuos reciben del ambiente externo se procesa en términos de sus antecedentes personales, y el resultado se emplea como base de juicios, decisiones y acciones. En el curso de las relaciones cotidianas en este tipo de empresas, existe una tendencia generalizada hacia la presentación de cualquiera de las siguientes actitudes: a) suponer que los demás van a interpretar el mundo de la misma manera que nosotros, o b) esperar que así lo hagan.

La importancia de tomar conciencia de los efectos de las diferencias individuales en las relaciones interpersonales no es tanto que las suposiciones y las expectativas acerca del comportamiento de los demás se eliminen o modifiquen -aunque, sin duda, las posibilidades de que esto suceda crecerán-. Más bien, consiste en que adquiramos una base para efectuar un análisis más objeti-

vo de nuestro propio comportamiento y el de otras personas, lo cual conducirá a una mayor profundización en cuanto a la naturaleza de los problemas básicos de la organización, para poder mejorar la calidad de nuestras relaciones personales al comprender que la realidad no es absoluta sino que se determina mediante la percepción e interpretación individuales. En términos prácticos, esto significa que será menos probable confundirnos, frustrarnos o molestarnos cuando el comportamiento de los demás no concuerde con nuestras suposiciones o con las expectativas de lo que debería ser.

III.1. ATRIBUTOS QUE DETERMINAN LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

El estudio del comportamiento organizacional comprende diversas categorías de atributos que determinan -- las diferencias individuales entre las cuales se destacan como las de mayor importancia: las características biográficas, la personalidad, la capacidad intelectual y características psicológicas. Estas características pueden influir en el desempeño, por el impacto que tienen en la capacidad de las personas para cumplir con la tarea encomendada. Desde luego, la importancia de los distintos atributos depende de la naturaleza del trabajo y los requeri --

mientos de las tareas asignadas. Desde el punto de vista administrativo, esta función se resume de la siguiente manera:

Los atributos individuales deben adecuarse a los requerimientos de la tarea para facilitar la realización del trabajo.

Si el administrador pretende lograr que se adecuen tareas y trabajadores, debe conocer y comprender las características de los integrantes de su unidad de trabajo. Más adelante, en este capítulo, se describirán los principales atributos individuales con más detalle, y se verá como pueden los administradores aprovecharlos para optimizar el rendimiento.

III.1.1. CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS.

Las características biográficas constituyen variables de antecedentes que ayudan a determinar lo que una persona ha llegado a ser. Algunas son muy conocidas, como el nivel socioeconómico; otras, históricas, como dónde y en cuántos lugares ha vivido una persona, el número de miembros de su familia, el nivel socioeconómico de ésta, etc.

Las variables biográficas a menudo se convierten en fuente de generalizaciones inadecuadas y de nociones erróneas: "los jóvenes son flojos y faltos de ambición" (edad), "los hombres son insensibles y fríos" (sexo); -- "los trabajadores viejos son menos creativos que los jóvenes" (edad). Los administradores que asumen tales estereotipos y concepciones erróneas pierden de vista las diferencias individuales y pueden hacer juicios equivocados en su trabajo cotidiano.

A continuación presentamos una breve sinopsis que ilustra cómo los prejuicios sobre las dos variables demográficas más estudiadas -sexo y edad-, pueden provocar conflictos. Esta parte del trabajo tiene por objeto incrementar la conciencia sobre lo que son las diferencias individuales en la interacción laboral, en contraposición con las generalizaciones basadas en prejuicios carentes de fundamento.

EDAD.

Las investigaciones de carácter científico han arrojado evidencia, al comparar a los trabajadores de más edad con los jóvenes, de que hay mucho menos diferencias de lo que el común de la gente cree.

Por ejemplo, tomemos el factor inteligencia. Las primeras investigaciones realizadas en este campo hacían sospechar que la inteligencia decrece con la edad. Los estudios recientes indican que esto no es verdad y, de hecho, la inteligencia en general y la habilidad verbal aumentan con la edad. Esto se cumple en particular cuando se trata de personas con altos niveles de ocupación, educación e inteligencia.

Aunque la inteligencia no decrece con la edad, algunas características físicas sí. Conforme el organismo envejece disminuye la percepción visual y las respuestas musculares se hacen lentas. Estos cambios pueden afectar al desempeño de un empleado en las tareas que requieren velocidad y destreza.

¿En qué forma afecta la edad a la productividad? En esto la evidencia es variable. Parece depender de las exigencias del trabajo que la edad ejerza un influjo positivo, negativo o neutral en la productividad. Cuando el puesto requiere velocidad, agilidad, fuerza y coordinación entre mano y ojo u otras destrezas semejantes que tienden a deteriorarse con la edad, la productividad de los empleados deberá mermar. Pero en general, las exigencias de los trabajos no son tan extremas como para que --

esta disminución en el grado de destreza repercute en la productividad.

SEXO:

Hay pocas cuestiones que suscitan más debates, mitos y opiniones carentes de fundamento que el hecho de -- que las mujeres den un rendimiento igual al de los varones en el trabajo.

"Las investigaciones muestran que existen mucho ra nos diferencias en cuanto al desempeño laboral de lo que piensa la mayoría de la gente.⁽¹¹⁾ Por ejemplo, no hay discrepancias consistentes en cuanto a sociabilidad, autoestima, habilidad para el aprendizaje, sugestibilidad y capacidades analíticas. Tampoco existen diferencias en lo que respecta a intereses vocacionales, aptitudes para el liderazgo y la resolución de problemas, cooperación espíritu de competencia, motivación o satisfacción laboral.

Si bien los estudiosos psicológicos revelan que -- las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad y que los varones son más agresivos y que desean el éxito más -- ardentemente, esas diferencias no son muy importantes.

(11) MINNER y Minner, Personal y relaciones industriales, Prentice Hall, México; 1977. Pág. 48.

La personalidad parece ser resultado de ambos factores. Además, en los últimos años se ha presenciado un mayor interés por un tercer factor: la situación. Así pues, la personalidad del adulto se considera ahora integrada por factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancias situacionales.

HERENCIA.

La herencia se refiere a los factores que ya estaban determinados en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen juzgarse influidas completa o sustancialmente por los padres; es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica. La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas. "En efecto, gran parte de los primeros trabajos dedicados a la personalidad podrían incluirse bajo la serie: la herencia se transmite por medio de genes; los genes rigen el equilibrio hormonal, el equilibrio hormonal determina la psiqué y la psiqué moldea la personalidad".⁽¹²⁾

(12) KELLY, J., Comportamiento Organizacional, Trillas, México, 1974. Pág. 23.

AMBIENTE.

Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentran los siguientes: la cultura en que hemos sido criados; el condicionamiento en los primeros años de vida; las normas de nuestros pa-ri-en-tes, amigos y grupos sociales; otros factores con que hemos tenido contacto. El ambiente en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

Por ejemplo, la cultura establece las normas, actitudes y valores que se transmiten de una generación a la siguiente creando pautas de conducta con el tiempo. Una ideología que se favorece en una cultura tal vez tenga una influencia ligera en otra.

Un área interesante de investigación que vincula los factores ambientales a la personalidad se ha centrado en la influencia del orden de nacimiento. Se ha afirmado que la posición que en él ocupan los hermanos es una im-portante variable psicológica. Los que ven en ella una va-riable predictiva sostienen que, aunque las diferencias de personalidad entre los hijos se atribuyen frecuentemente a la herencia, el ambiente en que crecen es el verdade

ro factor decisivo. Y el ambiente del primogénito es diferente al de sus otros hermanos.

Un detenido análisis de los argumentos en favor de la herencia o del ambiente como determinante primario de la personalidad obliga a concluir que ambos factores son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno será determinado -- por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente.

SITUACION.

Un tercer factor, la situación, influye aún más en los efectos que la herencia y el ambiente tienen en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente pudiera ser estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad. Por ello no se deben examinar los patrones de la personalidad en el vacío.

Si bien parece lógico suponer que las situaciones influyen en la personalidad todavía no se ha logrado elaborar un esquema claro de clasificación que indique el im

pacto de los diversos tipos de situación... "por lo visto todavía estamos lejos de idear un sistema que aclare las situaciones en tal forma que podamos estudiarlas de modo sistemático" (13)

Sin embargo, sabemos que algunas son más relevantes que otras en cuanto al influjo que ejercen sobre la personalidad.

Una reseña de la literatura sobre la personalidad nos da sugerencias de las características que favorecen un desempeño adecuado en el trabajo. De ahí que su conocimiento mejore las decisiones de contratación, transferencia y promoción. Como las características de la personalidad crean los parámetros de la conducta, nos proporcionan un marco de referencia para predecir el comportamiento. Por ejemplo, los tímidos, introvertidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores. Las personas sumisas y conformistas posiblemente no serían -- muy idóneas para trabajos de publicidad.

¿Es posible predecir quiénes tendrán éxito en ven

(13) BISCHOP, Ledford, S., Interpretación de las teorías de la personalidad, Trillas, México, 1973. Pág. 142.

tas, en la investigación o en un trabajo de línea de montaje, basándonos en las características de su personalidad? La respuesta es afirmativa, pero con algunas limitaciones. Podemos examinar ciertos rasgos que tienden a tener relación con el éxito en el trabajo, efectuar pruebas para medirlos y servirnos de los datos para hacer una mejor selección. El que acepta reglas, es conformista y dependiente y muestra además un alto grado de autoritarismo, seguramente se sentirá mejor en un trabajo tan estructurado como una línea de montaje, como encargado de las admisiones en un hospital o como administrador en un gran organismo público. Se sentirá incomodo si se dedica a la investigación o si ocupa un puesto que exige mucha creatividad. Y esto es precisamente el fin de los tests de personalidad que se utilizan en la selección de posibles candidatos: evitar posibles inadecuaciones.

III.1.2. LA CAPACIDAD INTELECTUAL.

Para los estudiosos del comportamiento organizacional una manera común, aunque simplista, de concebir el desempeño o rendimientos de un empleado consiste en partir de la interacción entre capacidad y motivación; es decir, desempeño igual a (capacidad x motivación). Si una de esas dos variables no es adecuada, el desempeño --

será afectado negativamente.

En el presente apartado y el siguiente capítulo, demostraremos el papel tan importante que la capacidad intelectual y la motivación desempeñan en la explicación y predicción del comportamiento en las organizaciones.

HABILIDAD.

En contra de lo que nos enseñaron en la secundaria y preparatoria, no todos somos iguales. La mayor parte de las personas caen en la mediana de una curva de distribución normal de las capacidades. Por muy motivados que estemos, es poco probable que destaquemos en algún arte, en la gimnasia o en el mundo del espectáculo. Desde luego, el hecho de que no todos poseamos iguales capacidades no significa que algunos individuos sean generalmente inferiores a otros. Lo que estamos admitiendo es que todos tenemos cualidades y deficiencias en cuanto a capacidad que nos hacen relativamente superiores o inferiores a los otros en la realización de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no radica en que la gente difiere o no en sus capacidades. Ese es un hecho innegable. La cuestión es cómo difiere en ellas y cómo valerse de ese conocimiento para aumentar --

las probabilidades de que el empleado lleve a cabo su tarea debidamente.

¿Qué significa capacidad? En el sentido que le daremos aquí, ese vocablo designa la habilidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo. Es una evaluación actual de lo que uno puede hacer. Las capacidades globales del individuo están, en esencia, compuestas de dos conjuntos de destreza: intelectuales y físicas. (12)

CAPACIDAD INTELECTUAL

Este tipo de habilidad se necesita para realizar las actividades mentales. Las pruebas de cociente intelectual, por ejemplo, tienen por objeto medir la capacidad intelectual. Algunas de las dimensiones centrales que constituyen las capacidades intelectuales comprenden aptitudes aritméticas, comprensión verbal, velocidad perceptual y razonamiento inductivo. La tabla III.1.31 describe tres dimensiones.

(12) Ibidem. Pág. 42.

TABLA III.2.31

Dimensiones de la habilidad intelectual⁽¹⁴⁾

DIMENSION	DESCRIPCION	EJEMPLO DE TRABAJO
Aptitud numérica	Capacidad de realizar operaciones aritméticas con rapidez y precisión.	Contabilidad: determinación de los impuestos de ventas en un grupo de productos.
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha, así como la relación existente entre palabras.	Gerente de planta: observar las políticas de la empresa.
Velocidad perceptual	Capacidad de identificar visualmente las semejanzas y diferencias con rapidez y precisión.	Investigador de incendios: identificar las pistas que apoyen una acusación de pirómano.
Razonamiento inductivo	Capacidad de identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo.	Investigador de mercados: pronosticar la demanda de un producto para el siguiente período.

Los trabajos difieren en las exigencias que imponen a los que los desempeñan para que utilicen su capacidad intelectual. En general, cuanto más alto ascienda un individuo en la jerarquía de la organización, más se requerirá esa inteligencia general y las capacidades verbales

(14) NECAGEE, Edwin, I, Métrica de la personalidad (Vol. II) Trillas, México, 1980. Pág. 57.

por alcanzar éxito. Por tanto, no en todos los puestos -- se requieren fuertes habilidades intelectuales. En efecto, en algunos trabajos (donde la conducta del empleado es -- muy rutinaria y hay poca o nula oportunidad de ejercer la iniciativa), ese tipo de capacidad no guardarán relación con el desempeño o rendimiento.

Dado que un trabajo exige ciertas habilidades mentales, la gerencia se basará en pruebas psicológicas para medir las capacidades de un empleado o de un candidato. Entre las pruebas de inteligencia más conocidas se cuen--tan la escala de Stanford-Binet y la escala Wechsler de -- inteligencia para los adultos. Desde luego, el empleo de esas pruebas en las decisiones de selección, colocación, --transferencia o promoción automáticamente pone en tela de juicio si hay una relación directa entre calificación lo--grada en una prueba y el rendimiento en el trabajo.

CAPACIDAD FISICA.

En la misma medida en que las capacidades intelectuales repercuten más decisivamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional, tam--bién cobran importancia las habilidades físicas en la rea--lización adecuada de las tareas más calificadas y estanda--

ricadas en la parte inferior de la organización. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza en las piernas o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

La investigación en los requisitos que exigen -cientos de trabajos ha descubierto nuevas habilidades básicas que intervienen en la ejecución de tareas físicas. Estas se describen en la tabla III.1.31. Los individuos -difieren en el grado en que las poseen. No es extraño que exista poca relación entre ellas: una puntuación elevada en una de esas habilidades no garantiza que se consiga --también una puntuación alta en otra. Un buen rendimiento del empleado tiende a alcanzarse cuando la gerencia ha medido el grado en que un trabajo exige cada una de las nueve habilidades y luego se asegura de que los que ocupan -esos puestos las reúnen.

En este punto nuestro interés se centra en explicar y predecir el comportamiento laboral. En la presente sección hemos demostrado que los trabajos imponen exigencias diferentes en el individuo y que las personas poseen habilidades distintas. De ahí que el rendimiento del em--pleado mejore cuando hay una gran adecuación entre habilidad y trabajo.

TABLA III.1,31.

Nueve habilidades físicas básicas.

Factores de fuerza

- | | |
|----------------------|--|
| 1. Fuerza dinámica | Capacidad de ejercer la fuerza muscular en forma continua o repetida a lo largo del tiempo. |
| 2. Fuerza del tronco | Capacidad de ejercer la fuerza muscular usando los músculos -- del tronco (particularmente los abdominales). |
| 3. Fuerza estática | Capacidad de ejercer fuerza <u>con</u> tra objetos externos. |
| 4. Fuerza explosiva | Capacidad de gastar un máximo - de energía en un acto explosivo o en una serie de esos actos. |

Factores de flexibilidad

- | | |
|-------------------------------|--|
| 5. Flexibilidad de extensión. | Capacidad de mover los músculos del tronco y del dorso en toda su extensión. |
| 6. Flexibilidad dinámica | Capacidad de hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos. |

Otros factores

- | | |
|--------------------------|--|
| 7. Coordinación corporal | Capacidad de coordinar las acciones simultáneas de diversas partes del cuerpo. |
| 8. Equilibrio | Capacidad de conservar el equilibrio pese a las fuerzas que - tierden a hacer que se pierda. |
| 9. Vigor | Capacidad de continuar el máximo esfuerzo que requiere un esfuerzo prolongado. |

Las habilidades intelectuales o físicas que se requieren para realizar bien un trabajo dependen de las que se necesiten en él. Centrarse exclusivamente en las capa

ciudades del empleado o en las exigencias de un puesto -
prescinde del hecho de que el desempeño depende de la in-
teracción entre ambos.

Según se mencionó con anterioridad, si el emplea-
do carece de las destrezas requeridas, lo más seguro es -
que fracase. si ha sido contratado como mecanógrafo y no -
reúne las condiciones fundamentales de ese trabajo, su --
rendimiento será deficiente sin importar que tenga una -
actitud positiva, una personalidad idónea para el puesto
o un alto grado de motivación. Cuando la adecuación en-
tre habilidad y trabajo no está sincronizada por tener el
empleado habilidades que rebasan con mucho las exigencias
del puesto, nuestras predicciones serán muy diferentes.
El desempeño laboral tiende entonces a ser satisfactorio,
pero habrá ineficiencias de tipo organizacional y posible
merma en la satisfacción del empleado. Como la remunera-
ción tiende a reflejar el máximo nivel de destreza que po-
seen, si sus capacidades rebasan mucho a las del puesto -
la gerencia les pagarán más de lo que necesitan. Las habi-
lidades muy por encima de las requeridas reducen también
la satisfacción del empleado, cuando su deseo de servirse
de su habilidad es muy intenso pero se ve frustrado por -
las limitaciones del puesto.

El segundo elemento de nuestra formula propuesta al principio de este apartado (capacidad X motivación) la motivación, será tratada con la debida amplitud, a través del capítulo IV siguiente.

III.1.3. LAS DIFERENCIAS PSICOLOGICAS.

La última categoría, de interés para nuestro estudio, es la que se refiere a las características psicológicas. Estas comprenden una amplia gama, que comparten la tendencia común de predisponer a los individuos a comportarse de maneras predecibles. Dichas predisposiciones pueden tener una sustancial influencia en la conducta. Por ejemplo, los vendedores que por lo general son extrovertidos, probablemente ven las cosas de diferente manera que los introvertidos, y son vistos como personas diferentes por los demás. Estas diferencias influirán en su conducta y quizá en las ventas que puedan generar. El estudio de las diferencias psicológicas incluye necesariamente un repaso de valores y actitudes.

Como se verá, los valores y actitudes se asemejan en que ambos constituyen creencias de lo que es o no apropiado. Sin embargo, los valores son conceptos más amplios y persuaden al individuo a aceptar o no las situaciones especí-

ficas en las que están circunscritas las actitudes.

VALORES.

"Se ha definido a los valores como las creencias - generales que guían las acciones y juicios en una amplia variedad de situaciones."⁽¹⁵⁾ El estudio de los valores ocupa un importante sitio en el comportamiento organizacional, porque son atributos individuales que pueden afectar cosas como las actitudes, percepciones, necesidades y motivaciones de las personas en el trabajo.

FUENTES Y TIPOS DE VALORES.

Los padres, amigos, maestros y grupos de referencia pueden influir en los valores individuales, además de que éstos se desarrollan como productos del aprendizaje y la experiencia en el ambiente cultural donde se vive. Al variar las experiencias y el aprendizaje de una persona a otra, las diferencias en los valores son inevitables.

El mismo autor clasifica los valores en dos am --

(15) ROKEACH, Milton, La naturaleza de los valores humanos, Prensa Libre, México, 1963. Pág. 14.

plias categorías: los terminales, que reflejan las creencias de una persona acerca de los fines que se propone al canzar, y los instrumentales, que reflejan las creencias acerca de los medios para alcanzar dichos fines. Entre -- los valores que Rokeach coloca en cada categoría están:

Valores terminales (fines):

Vida confortable.
 Sentido de realización.
 Seguridad familiar.
 Amor pleno.
 Respeto de sí mismo.
 Sabiduría.

Valores instrumentales (medios):

Ambición.
 Empeño.
 Honestidad.
 Espíritu de servicio.
 Independencia.
 Imaginación.

En los primeros años de la década de 1930, Gordon

Allport y su equipo elaboraron otra clasificación de los valores humanos. Ellos los categorizaron en seis principales tipos:

1. Teóricos. Interés por descubrir la verdad mediante el razonamiento y el pensamiento sistemático.

2. Económicos. Interés por lo útil y práctico, incluido el interés por acumular riquezas.

3. Estéticos. Interés por la belleza, las formas y la armonía artística.

4. Sociales. Interés por las personas y el amor como una relación humana.

5. Políticos. Interés por ganar poder e influencia sobre las demás personas.

6. Religiosos. Interés por la unidad y por entender el cosmos como un todo.

ACTITUDES:

Otro atributo psicológico de las personas lo cons

tituyen las actitudes. Definida desde un punto de vista formal, actitud es la predisposición a responder en forma positiva o negativa a algo o a alguien del entorno ambiental. Por ejemplo, cuando alguien dice que le gusta o le disgusta algo o alguien, expresa de hecho una actitud. Una importante actitud relacionada con el trabajo es la satisfacción laboral, que ya se vió antes. Esta actitud expresa sentimientos individuales muy positivos o muy negativos hacia el trabajo o el ambiente laboral.

Para Gordon Allport "...las actitudes son una disposición hacia un objeto o hacia un valor. En este sentido, puede existir un rechazo o repulsión del objeto. También está implicada una respuesta emocional, que proviene del muy estrecho rango de estímulos que existen hacia el objeto de valor". (15)

En forma figurada, los componentes de las actitudes se relacionan sistemáticamente una con la otra de tal forma que las creencias y valores crean actitudes que pre disponen la conducta.

(15) Ibidem. Pág. 52.

Otra manera de visualizar una actitud es hacerlo como una variable que interviene entre las creencias y -- los valores, como condición precedente, por una parte, y por la otra como la conducta a la que se tiende, que es -- el resultado. La figura III.1.41 presenta esta doble perspectiva en un contexto relacionado con una situación laboral.

FIGURA III.1.41 Los tres componentes de las actitudes en un ejemplo relacionado con el trabajo.
(Tomado de Ledford S. Bischof).⁽¹⁵⁾

Antecedentes	Creencias y valores	"Mi trabajo carece de responsabilidad". "La responsabilidad de mi trabajo es muy importante"
	crean	
Actitud	Sentimientos	No me gusta mi trabajo
	que influyen en	
Resultado	Conducta potencial	Voy a renunciar a mi trabajo

(15) Ibid. Pág. 52.

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO.

Tomemos otra vez la figura III.1.41. Como se podrá observar, resulta esencial tener en mente que la intención constituye el eslabón entre las actitudes y la conducta. Una actitud da por resultado una propuesta. Esta intención puede o no manifestarse en una circunstancia dada. Tómese, por ejemplo, el caso de una persona con una actitud favorable hacia los sindicatos. Siempre que los demás factores permanezcan constantes, esta actitud permitirá predecir sus intenciones como expresarse bien de los sindicatos y comprar los productos que éstos hacen. Sin embargo, desde el punto de vista práctico, otros factores en una situación dada pueden anular sus intenciones. Por ejemplo, escuchar que un buen amigo dice cosas negativas de los sindicatos puede conducir a que reprima la tendencia a expresarse bien de estas organizaciones durante esa conversación. En este caso, la actitud favorable de la persona no ha cambiado, pero su tendencia a comportarse de cierta manera no fue externada.

Ni siquiera las actitudes extremas permiten predecir con certeza el comportamiento. El enlace entre las actitudes y el comportamiento potencial es muy importante para los administradores. Pensamos en nuestras propias

experiencias laborales, en nuestras conversaciones con -
otras personas que hablan de su trabajo o en ambas cosas -
combinadas. No es raro escuchar que se mencione la mala -
actitud de alguien. Esto se expresa por una razón, que -
se deriva del disgusto que provocaron las consecuencias -
de una conducta asociada a una actitud negativa. Las ac-
titudes desfavorables en la forma de insatisfacción labo-
ral pueden desembocar en una costosa rotación de perso --
nal. También puede ocasionar ausentismo, retrasos, baja
productividad e incluso el deterioro de la salud física o
mental. Por tanto, una de las responsabilidades del admi-
nistrador consiste en reconocer las actitudes y entender
tanto sus antecedentes como sus posibles repercusiones.

CAPITULO IV

LA MOTIVACION DE LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO.

La productividad de una organización cualquiera -- que esta sea, se determina por muchos factores; la motivación de los empleados y su grado de satisfacción con el puesto son dos de ellos. Constituyen, sin embargo, dos -- factores de importancia vital en cualquier empresa.

Son muchísimos los ejecutivos -y las empresas- - que se preguntan cómo lograr mejor desempeño de su personal mediante una política adecuada de motivación y mejor nivel de satisfacción con la labor desempeñada. Por esta razón, tanto para el ejecutivo de otras áreas como para el especialista en recursos humanos, la compensación de los factores que determinan la satisfacción y motivación del empleado constituye un tema de capital importancia.

La comprensión de los factores que determinan la satisfacción y motivación del empleado implica más que el conocimiento de un número determinado de teorías, o la práctica mecánica de ciertas "recetas de motivación". La motivación y la satisfacción se ven afectadas por prácticamente todos los aspectos de la organización, y muchos -

de ellos escapan al área de competencia del departamento de personal. Por ejemplo, comúnmente actividades como la relación que los supervisores establecen con los empleados y la transmisión concreta de instrucciones se reservan a los gerentes de línea. Los especialistas en personal en las empresas turísticas, sin embargo, pueden contribuir a la motivación y la satisfacción general, prestando su apoyo y su colaboración en muchas áreas. Resulta indudable que sus aportaciones pueden constituir la diferencia entre una fuerza de trabajo francamente hostil o apática y una fuerza de trabajo bien motivada o satisfecha. Hace muchos años se descartó la teoría de que la única motivación importante es el dinero; las complejidades del alma humana apenas empiezan a ser exploradas por la moderna psicología.

IV.1. ORIGENES DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

Las teorías de la motivación para el trabajo pertenecen en gran parte al campo de la psicología. Los estudiosos de esta ciencia, a su vez, se fundamentan de manera importante, en la tradición filosófica del hedonismo, es decir, un punto de vista según el cual la gente busca el máximo placer y el mínimo de dolor en su vida diaria. Dos categorías de las teorías de la motivación se derivan

de esta perspectiva; las teorías de la satisfacción y las teorías de proceso.

Teorías de la satisfacción y teorías de proceso.

Las teorías de la satisfacción ofrecen las maneras de perfilar o analizar a los individuos, con el propósito de identificar sus necesidades o motivos. Como se notará, se utilizan indistintamente estos dos últimos conceptos, con el propósito de identificar carencias psicológicas o fisiológicas que una persona siente la urgencia de eliminar. Las teorías de la satisfacción dan una perspectiva de las necesidades internas de los individuos, y por tanto, ayudan a que el administrador entienda lo que los empleados valoran o no como recompensas laborales.

En ocasiones se critica a las teorías de la satisfacción, porque se dice que son estáticas y descriptivas, y que en cambio las teorías de proceso constituyen una alternativa dinámica. Estas buscan explicar el razonamiento o proceso cognoscitivo que tiene lugar en las mentes de las personas y que influye su conducta.

Las teorías de la satisfacción y del proceso son complementarias, más que opuestas. Si bien la teoría de

la satisfacción tiene nexos menos directos con los esfuerzos laborales que con la satisfacción en el trabajo, las teorías del proceso se relacionan directamente con los esfuerzos y sus implicaciones en el desempeño. En conjunto, abarcan la satisfacción y el desempeño como resultados clave del trabajo.

A través del punto IV.3 siguiente, serán tratadas aquellas teorías de la satisfacción y del proceso, que hemos considerado son las que mejor interpretan los aspectos de las necesidades humanas.

IV.2. ¿QUE ES LA MOTIVACION?

"No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, -- que de origen a una propensión, a un comportamiento específico"⁽¹⁶⁾. Ese impulso a la acción puede ser provocado o

(16) HAST, E., Fremont y Rosenzweig, James, Administración en las organizaciones, Mc. Graw Hill, México, 1979. Pág. 136.

generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición* del individuo. Krech, -- Crugchfield y Ballachey explican que "los actos del ser humano son guiados por una cognición --por lo que él piensa, cree, prevé. Pero, al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, -- traducidas en palabras como "deseo", "recelo"; el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto-estima. Además, el análisis motivacional especifica determinada meta, para atender a la cual el ser humano gasta energías. Deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su substancia, parece gobernador del departamento; deseando obtener status, procura "comprar" su camino ingresando al club -- campestre "apropiado", teniendo el ostracismo social, huuye de los amigos y conocidos que sean capaces de conducir lo a apoyar una causa social impopular, y teniendo las --

*Por cognición se entiende aquí lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus valores personales, y es influido por su ambiente físico y social, por su estructura filcsófica, por sus procesos fisiológicos; por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.

amenazas a su auto-estimación evita situaciones en que su competencia intelectual pueda ser desafiada"

Es obvio que las personas son diferentes en lo -- que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son -- también diferentes y así sucesivamente. Para complicar -- aún más, las necesidades, los valores sociales y las capa cidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el -- tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patro nes de comportamiento varían enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las per-
sonas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, o sea, existe -- una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comporta-
miento de las personas. El comportamiento es causado por

estímulos internos o externos.

2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

3. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para designar los "motivos" de comportamiento. (17)

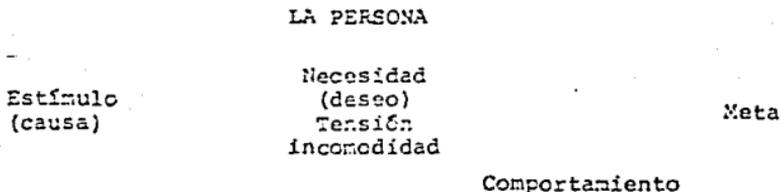
Si las suposiciones anteriormente anotadas son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita, tal como se indica en la figura IV.11.

Aunque el modelo básico de comportamiento de la figura IV.11 sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la

(17) Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology* (Chicago, - The University of Chicago Press, 1964; pág. 12), citado por Chiavenetto Idalberto, *Administración de Recursos humanos*, Mc Graw Hill, México, 1988.

persona y aún en la misma persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos (que también cambian de acuerdo con la persona), de la cognición, etc., - de cada persona.

FIGURA IV.11. El modelo básico de comportamiento.



Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente. Ese ciclo se esquematiza a través de la figura IV.12.

FIGURA IV.12. Las etapas del ciclo motivacional, rodeando la satisfacción de una necesidad.

Equilibrio interno	Estímulo o incentivo	Necesidad	Tensión	Compor tamien to o acción.	Satis fac- ción
-----------------------	----------------------------	-----------	---------	-------------------------------------	-----------------------

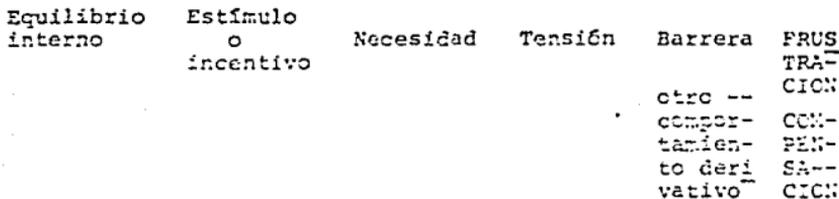
Las necesidades o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). en el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión retenida en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia,

etc.) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, tal como se indica en la figura IV.13. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi como un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

FIGURA IV.13. Las etapas del ciclo motivacional, con frustración o compensación cuando hay responsabilidad de satisfacción de necesidad.



IV.3. DISTINTAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION.

Tal y como lo comentamos en el punto IV.1 en este apartado se encuentran las teorías de la motivación -- que según nuestra investigación, son de las que mayor número de autores hechan mano para explicar las necesidades (motivaciones) que mueven a los individuos a actuar de -- cierta forma.

Teorías de la motivación basadas en la satisfacción.

Las teorías de la motivación basadas en la satisfacción describen las necesidades o deseos dentro del ser humano que provocarán determinada conducta. En la figura IV.31 se comparan tres de las teorías más comunes. A continuación cada una de ellas se expone en forma sucinta.

La Teoría de Maslow o Jerarquía de necesidades⁽¹⁸⁾ constituye un modelo de motivación, que se basa en una jerarquización de las necesidades humanas. Debido al hecho de que no todas las necesidades pueden expresarse de mane

(18) SIKULA, F., Administración de recursos humanos, Limusa, México, 1986. Pág. 127.

ra simultánea, tienden a agruparse en una estructura en la que existen prioridades. Esa estructura les permite una forma de expresión. El resultado de esto es que las personas experimentan diversos niveles de necesidades, como lo expresa la figura IV.31. Si las necesidades personales de orden más primario no se han satisfecho, reclaman su prioridad, y el individuo atiende a su satisfacción antes de atender a otras.

FIGURA IV.31. Comparación de las teorías de la motivación originadas en la satisfacción.

TEORIA DE MASLOW. JE FAMUCIA DE NECESIDADES	TEORIA DE ALDERFER	TEORIA DE HERZBERG MODELO DUAL DE LA MOTIVACION
Autosatisfacción	Crecimiento	Factores de motiva- ción (extrínsecos - al puesto).
Estima y status	Vinculación	Factores de manteni- miento o soporte -- (intrínsecos al -- puesto)
Necesidades sociales	Existencia	
Seguridad		
Necesidades físicas		

A medida que las necesidades primarias empiezan a satisfacerse (las de nivel más bajo son las primarias), se tornan más importantes las de nivel secundario (superior) y en forma gradual tienden a dominar la conducta del individuo. A medida que se satisface razonablemente bien cada nivel sucesivo el siguiente se torna más importante.

El modelo de Maslow no se aplica en todas las circunstancias ni a todas las personas. Es posible suprimir algunas necesidades en favor de otras; así mismo, las necesidades no son las mismas para todos. Hay quien las siente más imperiosas y quien las experimenta con menor intensidad.

A pesar de estas limitaciones, se considera que el modelo de Maslow se aplica a grandes números de personas en situaciones normales.

Las necesidades primarias incluyen las de orden físico (alimentación, sueño, reproducción, etc.), así como los niveles básicos de seguridad; esta gama de necesidades ocupa los niveles inferiores de la figura IV.31. Las necesidades fisiológicas, que constituyen una parte muy importante de las primarias, como se ha visto, se re-

lacionan con las acciones necesarias para mantener la vida y determinados aspectos físicos del bienestar.

FIGURA IV.32. Jerarquía de necesidades en el sistema de Maslow.

Necesidades
superiores

Auto-
realización.

Necesidad
de reconocimiento
y status

Necesidades sociales

Necesidades
primarias.

Necesidades de seguridad

nivel físico y biológico.

Las necesidades de seguridad se clasifican por entero dentro de las primarias, porque se relacionan estrechamente con la conservación a largo plazo de la vida y la salud. Es normal, por ejemplo, que el personal desee antes que nada hallarse a salvo de determinados riesgos físicos; así mismo, el personal experimenta un razonable deseo de continuar satisfaciendo sus necesidades básicas si sufre un accidente, un revés económico o se jubila.

Los dos primeros niveles en la jerarquía de necesi-

sidades establecida por Maslow reciben el nombre de necesidades de orden inferior, ya que por lo general requieren un grado mínimo de satisfacción antes de que se activen necesidades de orden más elevado. Las necesidades de carácter más elemental se cubren mediante el alimento, la ropa, la vivienda, el dinero para adquirir estos bienes, las prestaciones de cierto tipo (como los seguros contra la inflación, al jubilarse) y condiciones laborales de seguridad. Un reglamento justo y una supervisión honesta -- proporcionan la seguridad psicológica indispensable para poder atender otros niveles de seguridad.

Las necesidades de orden superior son diferentes de las de carácter primario. Las necesidades de orden inferior tienen límites más o menos precisos que se pueden alcanzar con recursos relativamente elementales. Ningún ser humano, por ejemplo, puede consumir más que una cantidad relativamente reducida de alimentos. Las necesidades de orden superior, por el contrario, no se colman con facilidad. Nadie sabe cuál es el límite de las necesidades de amor, cariño y respeto; la necesidad de recibir reconocimiento de los integrantes de la organización, la necesidad de lograr aprecio, estima y clara identidad social, -- así como varias más, también son esenciales para el individuo.

Las necesidades inferiores pueden subsanarse en buena medida mediante factores físicos y económicos, pero un factor como la convicción de realizar un trabajo digno y útil requiere diferentes satisfactores. En esencia, las necesidades de más alta jerarquía se relacionan con sentimientos y valores morales. La necesidad de orden más elevado es lograr la autorrealización. Se logra en la medida en que las potencialidades de un ser humano encuentran expresión.

No únicamente los hombres geniales y dotados de sensibilidad artística y moral alcanzan la autorrealización. Los hombres y las mujeres de inteligencia normal -- con posibilidad de ejercer sus capacidades creativas, con posibilidad de amar y ser amados, de entregarse con pasión a un trabajo que les gusta y les permite obtener significativas aportaciones psicológicas de él, también logran la autorrealización. Sin embargo, según Maslow, son muy pocos los seres humanos que alcanzan esa etapa superior.

Teoría EVC de Alderfer⁽¹⁹⁾ La teoría de Alderfer -

(19) RUSSELL y Black, Jr., La conducta humana en los negocios, Limusa, México, 1972. Pág. 71.

es similar a la de Maslow, excepto porque condensa la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas en tres categorías: Existencia (E), vinculación (V) y crecimiento (C). En la figura IV.31 se ilustran esas categorías, comparadas con el enfoque de Maslow.

En la teoría de Alderfer, las necesidades existentiales incluyen las que Maslow clasificó como primarias: la gama de requerimientos fisiológicos y de seguridad de carácter más elemental. Las necesidades de vinculación -- abarcan las precisiones de entablar relaciones interpersonales, e incluyen la aceptación, pertenencia y seguridad que se derivan de obtener la aprobación de los miembros de la organización. El modelo de Alderfer es muy similar al de Maslow en cuanto a necesidades sociales, aunque la definición de sus límites no es muy exacta. Las necesidades de crecimiento incluyen los factores que constituyen un desafío para el individuo y que pueden llevarlo a postular metas más altas en varios campos, como el trabajo. Esta tercera categoría corresponde aproximadamente a los niveles de necesidad de reconocimiento y necesidad de status de la teoría de Maslow.

La teoría de Alderfer se basa en tres supuestos:

1. Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla.

2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.

3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseará llenar necesidades de orden inferior.

Al contrario de lo que ocurre en la teoría de Maslow, que se basa en una progresión siempre ascendente en la jerarquía de necesidades humanas, la teoría de Alderfer incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en las que las necesidades de orden superior no se satisfacen, Alderfer sostiene que el individuo "involuciona" para atender necesidades más básicas. Discrepando también de Maslow, Alderfer afirma que las necesidades de todo tipo son muy amplias, incluyendo las de carácter elemental, y que esa certidumbre de necesitar más puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

Un elemento común a ambos sistemas es reconocer -

que los seres humanos experimentan necesidades; así mismo, ambas teorías se basan en este elemento. Las dos coinciden en que la intensidad de las necesidades varía en función de la manera en que se haga frente y de cómo se esté atendiendo también a todas las demás necesidades.

Teoría de Herzberg Modelo dual de la motivación⁽²⁰⁾

Otra teoría de la motivación que ha alcanzado gran difusión es la teoría de Herzberg, basada en un modelo dual de la motivación. Junto con sus colaboradores, Herzberg desarrolló un modelo de motivación basado en dos factores: un elemento de mantenimiento* otro de motivación. El equipo de trabajo de Herzberg entrevistó a varios empleados para determinar las circunstancias que provocan fuertes sentimientos negativos o fuertes sentimientos positivos acerca del trabajo que se desempeña. Se concluyó que la mayoría de los empleados citaba diversos tipos de causas para sus sentimientos, positivos o negativos. Si el reco-

* Herzberg utilizó en inglés los términos Maintenance Factors y Hygiene Factors. Considera que los factores intrínsecos al puesto son fuente de insatisfacción o de falta de satisfacción cuando no se presentan, a pesar de que si se presentan solo en raras ocasiones podrían considerarse fuente de motivación.

(20) HERZBERG, Frederic, Trabajo y naturaleza del hombre, World Publishing Company, 1966 (citado por Vroom y Deci en "Motivación y alta dirección). Pág. 64.

nocimiento conducía a sentimientos de identificación con la organización, la falta de reconocimiento llevaba con poca frecuencia a reacciones adversas y de rechazo. Di-cho de otra manera, Herzberg concluyó que cierto grupo de factores puede provocar satisfacción con el puesto; cuando esos factores están ausentes a todo lo que se llega es a una falta de satisfacción, pero no a sentimientos claramente negativos. Del mismo modo, existe para Herzberg otro ámbito en el que actúan factores que pueden conducir a sentimientos negativos, pero su ausencia no conduce necesariamente a que el individuo albergue sentimientos posi-tivos. La teoría concede que existe una pequeña "zona --fronteriza" común para ambos ámbitos.

Un ejemplo aclara el planteamiento. En su estudio original, efectuado mediante cuestionarios estructurados que se administraron a contadores e ingenieros. Herzberg concluyó que el factor "responsabilidad" actúa como satis-factor. A mayor grado de responsabilidad, de confianza de-positada en el individuo, corresponde mayor satisfacción. Sin embargo, la ausencia de responsabilidad no conduce a reacciones de frustración o antagonismo.

Durante años, los expertos en personal se habían preguntado por qué una política generosa de prestaciones,

por ejemplo, no repercute generalmente en un apreciable incremento de la productividad. La respuesta es clara en el sistema de Herzberg; puede existir alto nivel de des-contento si se carece de todo tipo de prestaciones, pero la existencia de una gama equilibrada de servicios no necesariamente incrementa el nivel de satisfacción con el pu-uesto: Las prestaciones actúan como elementos de man-tenimiento, pero no motivadores.

La figura IV.33 ilustra el hecho de que cada uno de los factores opera primariamente -pero no siempre- en una dirección. Puesto que cada factor es diferente, el mo-delo de Herzberg recibe con frecuencia el nombre de mo-do dual de la motivación.

En la figura IV.34 se ilustran los factores citados en el estudio original efectuado por Herzberg. Los fa-ctores vinculados a la motivación se presentan prin-cipalmente en relación directa con el puesto, de forma que el desempeño en el trabajo contribuye a aportar una gratificación psicológica. Por la otra parte, los factores re-lacionados con el mantenimiento se presentan de modo: pre-ponderante relacionados con el entorno en que se desarrolla cada puesto. Es característico que los empleados solo ejerzan un mínimo grado de control sobre ellos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

FIGURA IV.33. Factores de motivación comparados con factores de mantenimiento.

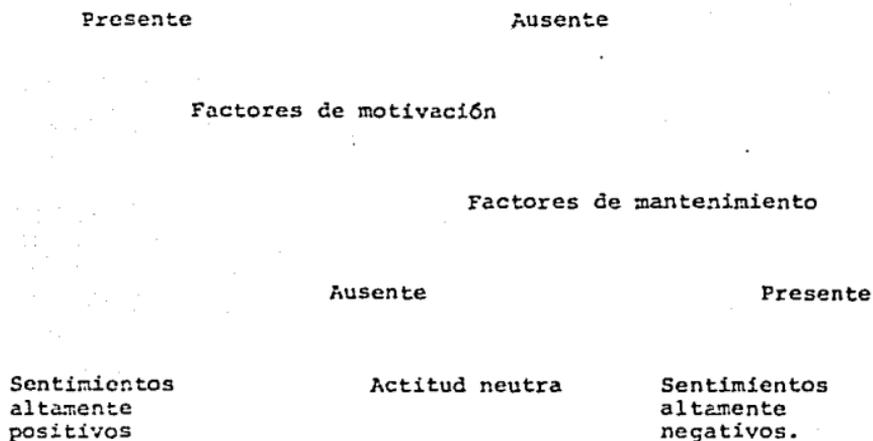


FIGURA IV.34. Factores motivacionales y de mantenimiento.

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES DE MANTENIMIENTO
La labor misma	Status
Logros en el trabajo.	Relación con los supervisores.
Posibilidad de -- desarrollo.	Relación con compañeros.
Avance y promociones.	Relación con subordinados.
Reconocimientos.	Políticas y administración de la compañía.
	Seguridad en el puesto.
	Ingreso.
	Vida personal.

El modelo de Herzberg ha sido objeto de fuertes -

críticas, debido a que otros estudios llevados a cabo sobre el mismo tema han llegado a conclusiones diferentes. A pesar de las críticas que ha recibido, continúa siendo un modelo ampliamente utilizado, porque ayuda tanto a los especialistas en recursos humanos como a los administradores en general a identificar condiciones que tienen gran posibilidad de incrementar o disminuir el grado de motivación de los empleados.

Teorías de la motivación basadas en el proceso.

Teoría de la equidad en el trabajo (20).

Aunque las teorías que se basan en las necesidades humanas vistas anteriormente pueden explicar cuáles son los factores que motivan al personal, no se adentran en las razones que llevan al individuo a comportarse de cierta manera. La teoría de la equidad en el trabajo sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que reciba. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que ésta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos.

(20) Ibidem. Pág. 77.

Por lo general, estos fenómenos surgen debido a las comparaciones que efectúa el individuo entre sí mismo y otros miembros de la organización, o con quienes efectúan labores similares. Cuando el empleado compara su aportación global (como su desempeño, esfuerzo y calificación) con los de otra persona, la reacción más usual es considerar que a aportaciones comparables deben corresponder compensaciones comparables. Si la otra persona obtiene más dinero, reconocimiento, status o promociones, se considera que la situación no es equitativa. Cuando el empleado concluye que existen diferencias no equitativas, tiende a reducir la "diferencia en su contra" intentando obtener mayor compensación (como un nivel más alto de salario, o una promoción) o mediante una reducción en sus aportaciones (siendo menos productivo, por ejemplo), o quizá apele a una mezcla de ambas acciones.

Las investigaciones efectuadas para comprobar esta teoría apoyan la tesis de que las personas tienden a reducir el grado de inequidad provocado por compensaciones insuficientes. No es tan claro, empero, lo que ocurre cuando el empleado obtiene una sobrecompensación; una compensación que rebasa los parámetros normales, como un sueldo excesivamente alto por una función de importancia menor.

Esta teoría hace claro para los especialistas en la administración de recursos humanos que es necesario -- analizar incesantemente la estructura de la organización, para garantizar la existencia de oportunidades igualitarias. Si el personal considera que existen intolerables -- diferencias en la empresa, puede incrementarse la incidencia de fenómenos como la tasa de rotación, el ausentismo o los conflictos laborales, todo lo cual, como ya vimos -- en capítulos anteriores, repercute en la productividad -- del trabajador.

Teoría de las expectativas⁽²¹⁾.

Un punto de vista más complejo sobre la motivación es el defendido en la llamada teoría de las expectativas, postulada por Vroom. Esta teoría mantiene que la motivación es un resultado de los frutos que se desea obtener y de la estimación personal de la acción que conducirá a ellos.

Dicho de modo más directo, si una persona desea -- algo de manera suficientemente intensa, y si parece proba

(21) VROOM, Victor H. y Deci, Edward, Motivación y alta dirección, Trillas, México, 1979. Pág. 84.

ble obtener el objeto, la persona intentará adquirirlo.

Con frecuencia, una persona puede desear algo con gran intensidad, pero considerar que el objeto está en la práctica más allá de sus posibilidades puede llevarla a desistir de un empeño. Un empleado de un hospital puede desear mucho obtener el puesto de cirujano, por ejemplo, pero el hecho de carecer de estudios médicos lo disuade por entero de todo esfuerzo para lograr una promoción, aunque su formación de farmacólogo le permitiría capacitarse para llegar a ser anestesista calificado.

Valencia y expectativa. El grado de importancia que una persona concede a determinado objetivo en relación con otros recibe el nombre de valencia. Debido al hecho de que también es posible que la persona no desee un objetivo, la valencia puede ir de -1 a +1.

La fuerza que tiene la convicción de una persona de que una acción conducirá a determinado resultado recibe el nombre de expectativa. Si un empleado tiene la seguridad de que cierta acción no ofrece oportunidad alguna de obtener un resultado, su expectativa es igual a cero. En el extremo opuesto de la escala, si el empleado está seguro de lograr el resultado apetecido mediante la ac --

ción, el valor de su expectativa es +1. El valor de la expectativa puede ir de cero a +1. Dicho en pocas palabras, la valencia es el deseo de obtener cierto resultado, y la expectativa es la probabilidad de que la acción brinde el resultado deseado.

Cuando se multiplica la valencia por la expectativa, el resultado de la operación constituye una medición aproximada del nivel de motivación de una persona. Pueden establecerse dos ecuaciones, que son equivalentes entre sí:

Valencia X expectativa = motivación.

Deseo X probabilidad = motivación.

Aplicación de la teoría de expectativas. El modelo de expectativas sugiere que las personas utilizan su juicio y su experiencia para determinar qué tipos de resultados se encuentran a su alcance, y a continuación estiman cuáles son, entre esos resultados, los que más probablemente pueden lograr. Llevan a cabo, de hecho, una variante de un análisis costo-beneficio para determinar si cierto objetivo justifica el trabajo necesario para lo --
 grarlo. Si el objetivo o compensación justifican su costo, la persona intentará lograrlo.

Una de las críticas a esta teoría ha consistido - en la escasa aplicabilidad que permite a los profesiona - les de la administración de los recursos humanos. El mode - lo puede ser extremadamente complejo. Aunque es factible que esa complejidad refleje la esencia tan difícil de la motivación, pocos expertos en personal se encuentran en - posición de aplicar esta teoría a las circunstancias dia - rias de su labor. Además, las puntuaciones que se asignan a las probabilidades de obtener algo son subjetivas, sea que estas puntuaciones las fije la persona misma, un miem - bro del departamento de personal o alguien más. El estima - do que efectúa un empleado sobre el resultado probable de una acción puede ser extremadamente variable.

A pesar de estos aspectos, un departamento de per - sonal puede abatir los costos e incrementar los benefi - cios para los empleados que basan su nivel de motivación en objetivos (valencia) y la posibilidad de alcanzarlos - (expectativa).

El departamento de personal puede incrementar el grado de motivación del empleado mediante la asesoría, la capacitación, la compensación económica y otras activida - des que estimulan los deseos del empleado de obtener obje - tivos como una promoción. De manera similar, los esfuer -

zos del departamento de personal pueden fortalecer la percepción del empleado de que la capacitación, el trabajo intenso y otros factores similares conducen a los objetivos deseados. Este enfoque constituye una estrategia de logro de objetivos en la administración de personal, en la cual el departamento de personal alienta al empleado a lograr sus objetivos, haciendo cuanto pueda por simplificar los esfuerzos necesarios para lograrlos y convirtiendo esos objetivos en la meta más deseable posible. El departamento de personal puede, de esta manera, efectuar una contribución muy significativa al clima motivacional de la organización.

IV.4. IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN.

Varios modelos de motivación han sido presentados en este capítulo. Estos incluyen la jerarquía de necesidades de Maslow, los factores de motivación y de mantenimiento de Herzberg, el de motivación para el logro, de McClelland; todos estos modelos tienen aspectos fuertes y débiles, como también tienen críticos y seguidores. Ningún modelo es perfecto, pero todos ellos aportan algo para comprender el proceso de la motivación. Así mismo, se han desarrollado otros modelos y también se ha intentado integrarlos a los existentes.

Los modelos cognoscitivos dominan el pensamiento de la motivación. Las personas tienen necesidades inter -
nas y están conscientes de ellas. Los gerentes motivan al personal ofreciéndole condiciones laborales que satisfa -
gan las necesidades internas del empleado, al mismo tiempo que logran los objetivos de la organización. Los mode -
los se parecen entre sí en que todos reconocen las neces -
idades humanas, pero difieren en el enfoque, la interpre -
tación y el énfasis particular.

Es probable que los modelos cognoscitivos conti -
nen dominando en la práctica organizacional durante algún tiempo más, como lo indica la reciente atención que se ha dado al modelo de las expectativas. Estos son más con --
gruentes con nuestro enfoque humanista y holístico, aunque el mode -
lo de modificación de la conducta también ofrece una opción interesante, especialmente en situaciones -
estables con mínima complejidad, cuando se observa una re -
lación directa entre el comportamiento y sus consecuen --
cias. En situación más complejas y dinámicas, los modelos cognoscitivos se aplicarán con mayor frecuencia. En otras palabras, el modelo de motivación que se use deberá adaptarse a cada situación.

C A P I T U L O V

TEORIAS SOBRE EL REFORZAMIENTO DE LA
CONDUCTA EN LOS TRABAJADORES.

Los buenos administradores de empresas turísticas tratan de lograr altos niveles de desempeño laboral y el mantenimiento de los recursos humanos entre sus subordinados. Una acción clave para ello, es la manera de distribuir las recompensas laborales. Cada administrador tiene acceso a muchas diferentes clases de recompensas. Sin embargo, algunos son mejores que otros al usarlas para -- crear las conductas deseadas en las personas en su ambiente de trabajo.

Las recompensas laborales son resultado del trabajo positivamente valuado que otorga alguna otra persona -- del ambiente laboral (jefe, supervisor). El administrador constituye una fuente de recompensas extrínsecas para sus subordinados. Algunas que de inmediato vienen a la mente son: halagos y reconocimientos verbales, símbolos de estatus, promociones y pagos, aumentos de sueldo.

V.1. MODIFICACION DE LA CONDUCTA Y LA TEORIA DEL
REFORZAMIENTO.

Todos los modelos de motivación presentados hasta este punto se basan en necesidades determinadas de manera interna por cada persona. Dichos modelos reciben el nombre de modelos cognoscitivos de la motivación porque dependen de los procesos intelectuales y de los sentimientos internos de cada ser humano. Estos se relacionan con la interioridad psicológica y la forma en que la persona concibe el mundo.

El problema de los modelos cognoscitivos es que no pueden sujetarse a mediciones y observaciones científicas precisas. Por lo que no es posible estar absolutamente seguro de si las necesidades existen realmente en la forma en que las percibimos, porque inferimos su existencia basados en lo que las personas hacen y dicen. Se ha argumentado que se podría comprender mejor la motivación si se concediera mayor atención a modelos más sujetos al análisis científico. El principal modelo de tipo científico consiste en la modificación de la conducta (condicionamiento operante) que se ha desarrollado a partir de los trabajos de Skinner y otros investigadores.

"La modificación de la conducta sostiene que la conducta observable en un individuo depende de sus consecuencias. En tanto los modelos cognoscitivos señalan que son las necesidades internas las que conducen a determinada conducta, los modelos como el de Skinner sostienen que las consecuencias externas tienden a determinar la conducta" (2). En los términos de este último planteamiento es -- irrelevante conocer el contenido de la mente de una persona, ya que es posible alterar su conducta mediante la modificación de las consecuencias.

Dado que (para Skinner) la conducta depende de sus consecuencias, la ley del efecto estatuye que las personas aprenden a repetir una conducta que les produce consecuencias favorables, y aprenden a evitar aquellas que las conduce a consecuencias desfavorables. Por esto, las consecuencias favorables se utilizan para reforzar la conducta deseada, a fin de propiciar una tendencia a su repetición.

La modificación de la conducta de los trabajadores pretende el reforzamiento sistemático del comportamiento --

(2) Idem Pág. 130.

miento deseable o el castigo del comportamiento indeseable. La modificación de la conducta de los trabajadores tiene cuatro estrategias: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

Reforzamiento positivo: procedimiento mediante el cual se incrementa la frecuencia o se consolida un comportamiento laboral deseable, haciendo que vaya seguido de una consecuencia agradable. Ejemplo: un administrador hace un ligero gesto de aprobación cuando uno de los miembros de su equipo hace una observación atinada.

Reforzamiento negativo: procedimiento mediante el cual se incrementa la frecuencia o se consolida una conducta deseable, haciendo que sea seguida por una consecuencia indeseable, que se quiere evitar. Ejemplo: un administrador que reprende todos los días a un trabajador porque su desempeño es bajo, no lo hace cuando el empleado alcanza la cuota de producción.

Castigo: procedimiento mediante el cual se reduce la frecuencia o se debilita la conducta indeseable, haciendo que sea seguida de una consecuencia indeseable. Ejemplo: el gerente descuenta una parte del salario diario del empleado cuando éste llega tarde.

Extinción: procedimiento mediante el cual se reduce la frecuencia o se debilita una conducta indeseable impidiendo que ocurra una consecuencia deseable que anteriormente seguía a la conducta. Ejemplo: una persona se ha vuelto desordenada y rompe las reglas laborales establecidas. Recibe la aprobación social de sus compañeros. El gerente les aconseja a éstos que dejen de fomentarle su comportamiento. Pronto la conducta destructiva termina.

Adviértase que el castigo y la extinción, como es estrategias de la modificación del comportamiento organizacional, comparten metas comunes. Cada una busca que desaparezcan las conductas indeseables; y lo consiguen de maneras diferentes.

V.2. REFORZAMIENTO POSITIVO Y REFORZAMIENTO NEGATIVO

El reforzamiento positivo es, como ya anotamos, una estrategia sustentada por Skinner y sus seguidores. Sin embargo, para que el reforzamiento positivo sea de utilidad en el ambiente laboral, el administrador ha de tener en cuenta primero una amplia variedad de factores en la organización, que tienen un valor potencial de recompensa. En consecuencia, es preciso conocer cuándo el otorgamiento de una recompensa tendrá el efecto deseado.

En este sentido, dos leyes guían la acción administrativa: la ley del reforzamiento condicional y la ley del reforzamiento inmediato.

Ley del reforzamiento condicional; para que una recompensa tenga el máximo valor de reforzamiento, sólo debe ser entregada cuando se ha manifestado la conducta deseada. Esto significa que las recompensas dadas indiscriminadamente por los administradores, es decir en forma no condicional, no tendrán efecto como reforzamiento positivo.

Ley del reforzamiento inmediato: mientras más inmediata sea la entrega de la recompensa, una vez que se ha realizado la conducta deseada, mayor será el efecto del reforzamiento en la conducta. Mientras más se demore el otorgamiento de la recompensa a una conducta deseada, menor será la probabilidad de que actúe como reforzamiento positivo.

Tomadas en conjunto las dos leyes anteriores, tendrá el administrador que dar las recompensas tan pronto como sea posible, y condicionadas a que la conducta deseada se manifieste, si es que desea que tengan el efecto de reforzamiento positivo en el ambiente laboral.

El reforzamiento negativo ocurre cuando la conducta se acompaña de la eliminación de una consecuencia desfavorable; por tanto, no es lo mismo que un castigo, que normalmente agrega algo desfavorable. De acuerdo con la ley del efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se encuentra nuevamente una situación desfavorable. Un ejemplo de reforzamiento negativo es la experiencia de un mecánico de aviación que aprende que si usa silenciadores en sus oídos podrá prevenir la molestia del ruido de la máquina del avión. Este reforzamiento lo estimulara a usar un equipo de silenciador adecuado.

V°3' CASTIGO Y EXTINCION.

El castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable se presenta y desaliente cierto comportamiento. El castigo tiene algunas limitaciones, pero puede hacerse necesario para desalentar las conductas indeseables. Una importante limitación es que el castigo solamente desalienta el comportamiento indeseable y no estimula ningún comportamiento deseable. Es más, en vista de que quien castiga es también la persona que da el reforzamiento en otros momentos, los dos roles se confunden entre sí, lo cual reduce la efectividad de la persona cuando da refor-

zamientos posteriores. Así mismo, las personas que son -- castigadas pueden sentirse confundidas respecto a la parte específica de su comportamiento que está siendo castigada, por lo que es posible que al mismo tiempo sean --- desalentadas algunas de sus conductas deseables.

Para castigar al empleado, el administrador puede negar una recompensa extrínseca de valor para el subordinado, como un elogio o un pago por mérito; o bien, el administrador puede aplicar un estímulo adverso u odioso, tal como una reprimenda o deducción monetaria. Es de suma importancia entender el castigo como una estrategia de modificación del comportamiento organizacional y de los principios del reforzamiento positivo. Sin embargo, al igual que las otras estrategias, el castigo puede ser aplicado en forma correcta o incorrecta. La meta desde luego, consiste en saber cuándo usarla y saber aplicarla bien.

La extinción ocurre cuando no hay consecuencias - significativas de la conducta. El comportamiento aprendido necesita ser reforzado para que ocurra nuevamente en - el futuro. Si no hay reforzamiento, la conducta tiende a - extinguirse mediante la ausencia del reforzamiento. El tipico ejemplo es el del empleado que ofrece tres sugerencias a su supervisor, en un lapso de algunas semanas. El

supervisor no rechaza las sugerencias, pero tampoco las acepta ni hace nada al respecto. Obviamente, el comportamiento del empleado de ofrecer sugerencias se extinguirá en vista de las consecuencias. En este caso, el supervisor posiblemente no tenga la intención de provocar la extinción, aunque en otras ocasiones esto se utiliza como una estrategia consciente. Por lo tanto, las respuestas alternativas deseables pueden reforzarse para cambiar el comportamiento.

Si bien, el reforzamiento positivo busca establecer y mantener comportamientos laborales deseables, la meta de la extinción como una estrategia de la modificación del comportamiento de los individuos en la empresa consiste en debilitar y eliminar las indeseables.

V.4. LAS RECOMPENSAS.

El dinero es esencialmente una recompensa extrínseca, más que una intrínseca, por lo que tiene todas las limitaciones de un beneficio externo. No importa cuánto asocia la gerencia el sueldo con el desempeño, el sueldo es algo que se genera fuera del trabajo. Como lo demostraron Herzberg y otros autores, las recompensas intrínsecas del trabajo suelen ser más motivadoras. Por ejemplo, la -

satisfacción personal por un trabajo bien hecho suele ser un poderoso motivador. Por tanto, las recompensas económicas tienen sus limitaciones. No pueden proveer todas las necesidades de recompensa de una persona psicológicamente sana.

Una importante labor de la gerencia es saber integrar positivamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas, ya que los empleados difieren en la cantidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas que desean, y los empleos y las condiciones de la organización también difieren entre sí. Esta situación sugiere que se necesita un enfoque de contingencia en las recompensas que tome en consideración las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo, el ambiente organizacional y el hecho de que algunas de las más importantes recompensas se ofrecen como beneficios y concesiones. Estas recompensas son frecuentemente valiosas para los empleados porque tienen un mayor significado psicológico y social. Los beneficios especiales pueden ser la evidencia del reconocimiento, status u otros importantes valores sociales.

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

es necesario para; 1) asignar recursos en un ambiente dinámico; 2) recompensar a los empleados; 3) retroalimentar a los empleados acerca de su trabajo; 4) mantener relaciones interpersonales justas; 5) dirigir y desarrollar a los empleados, y 6) cumplir con las leyes y los reglamentos. Los sistemas de reconocimiento, por tanto, son necesarios para lograr una apropiada administración y desarrollo de los recursos humanos.

En la generación anterior a la presente, los programas de reconocimiento subrayaban las cualidades de los empleados; sus deficiencias y habilidades, mientras que la filosofía moderna del reconocimiento hace hincapié en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también pone el acento en la participación del empleado en el establecimiento de metas con el supervisor. Por tanto, los fines de la orientación moderna del reconocimiento son; 1) orientación al desempeño; 2) enfoque hacia el cumplimiento de las metas y los objetivos, y 3) establecimiento de metas comunes entre el supervisor y el empleado. La filosofía subyacente en el establecimiento recíproco de metas es que el empleado trabajará mejor si participa en el establecimiento de las metas y los objetivos por alcanzar. Se supone que si el trabajador desea satisfacer algunas de sus necesidades mediante un empleo, -

lo harán si la gerencia les proporciona un ambiente de -- apoyo. Entre sus deseos está desempeñar una tarea importante, compartir el esfuerzo del grupo, compartir las metas y objetivos, participar en las recompensas a sus es - fuerzos y continuar su crecimiento personal. Participar - en el establecimiento de metas comunes ayuda a cubrir estas necesidades.

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

CONCLUSIONES

Las páginas anteriores nos han permitido, a algunos quizá, el conocer una técnica novedosa que trata de resolver algunos de los problemas a que nos enfrentamos en el desempeño de la administración de los recursos humanos en las empresas del ramo turístico.

El conocimiento de las técnicas planteadas para motivar y reforzar el aprendizaje considerado como adecuado en los empleados, nos permite el manejar de una manera más provechosa nuestra relación con aquellos miembros de la organización, cuya actuación se encuentre bajo nuestra área de responsabilidades, obteniendo de su aplicación y surgimiento, resultados positivos en el mediano y largo plazo.

Los objetivos cubiertos, relacionados con el conocimiento de las distintas técnicas y métodos de reforzamiento de la conducta, permiten al administrador de empresas turísticas, el reducir aspectos tales como ausentismos, retardos y rotación de personal, aspectos que aisladamente o mezclados, afectan de manera muy importante la productividad en los negocios.

El administrador de empresas turísticas se enfrenta actualmente al reto de hacer, de los recursos disponibles entre los que se encuentran los seres humanos, los medios que le permitan lograr los objetivos organizacionales de manera productiva. En una época en que la competencia profesional nos obliga a disponer de herramientas administrativas de vanguardia, el conocimiento de técnicas relacionadas con el comportamiento de los individuos en las organizaciones, ya sea de manera individual o dentro de un grupo, será a final de cuentas, el camino al cual habrán de dirigirse, los pasos de todas las empresas, que desean tener una cierta permanencia en el mercado.

Una empresa sin personal, no puede ser concebida aun en nuestro país, por lo que solo aquellas que reparen en la necesidad de aplicar medidas que consideren, como ya mencionamos, nuevos métodos y técnicas de administración de personal, tendrán oportunidad de seguir compitiendo por un % del mercado.

B I B L I O G R A F I A

- (1) CUMMINGS, L.L., Adelantos del Comportamiento Organizacional., Editorial Trillas., México., 1981, P.P. 231.
- (2) DAVIS, Keith y Newstrom, John., El Comportamiento Humano en el Trabajo., Editorial Mc Graw Hill, -- 1985., P.P. 189.
- (3) BECKHARD, Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos., Fondo Educativo Interamericano., --- México., 1965., P.P. 315.
- (4) CORNEJO Y ROSADO, M.A., Excelencia Directiva para lograr la productividad., Colegio de Graduados de Alta Dirección., México., 1987., P.P. 103.
- (5) CONSEJO Nacional de la Productividad., La Productividad en México, Causas y Efectos., CONAPRO., - 1984., P.P. 243.
- (6) GARRISON y Mushinsky., Predictores de Actividades y Comportamientos., Mc Graw Hill., México., 1981. P.P. 176.
- (7) TYSON, Shawn., Administración de Personal., Trillas., México., 1989., P.P. 286.
- (8) ROBBINS, Stephen, P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones., -- Prentice Hall, México., 1987., P.P. 169.

- (9) SHERMERHORN, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., ---
Comportamiento de las Organizaciones., Editorial
Interamericana., México., 1987., P.P. 205.
- (10) TIFFIN, Joseph y Mc Cormick, Ernest., Psicología
Industrial., Editorial Diana., México., 1957., --
P.P. 348.
- (11) MINNER y Minner., Personal y Relaciones Indus---
triales., Prentice Hall., México., 1977., P.P.98.
- (12) KELLY, J., Comportamiento Organizacional., Edi---
torial Trillas., México., 1974., P.P. 197.
- (13) BISCHOF, Ledford, S., Interpretación de las teo ---
rías de la Personalidad, Editorial Trillas., Mé---
xico., 1973., P.P. 186.
- (14) MEGARGEE, Edwin I., Métrica de la Personalidad -
(Volumen II)., Editorial Trillas., México., 1980,
P.P. 164.
- (15) ROKEACH, Milton., La Naturaleza de los Valores --
Humanos., Prensa Libre., México., 1963., P.P. 104.
- (16) EAST, E. Fremont y Rosenswerg, James., Adminis---
tración de las Organizaciones., Mc Graw Hill., --
México., 1979., P.P. 317.
- (17) HAROLD J. Leavitt., Managerial Psychology., ---
(Chicago, The University of Chicago, Press)., ---
1964., P.P. 87.

- (18) SIKULA, F., Administración de Recursos Humanos., -
Editorial Limusa., México., 1986., P.P. 251.
- (19) RUSSELL y Black, Jr., La Conducta Humana en los
Negocios., Editorial Limusa., México., 1972., --
P.P. 286.
- (20) HERZBERG, Frederic., Trabajo del Hombre., World
Publisching Company., 1966., P.P. 153.
- (21) VROOM, Victor H. y Deci, Edward., Motivación y -
Alta Dirección., Editorial Trillas., México 1979
P.P. 192.