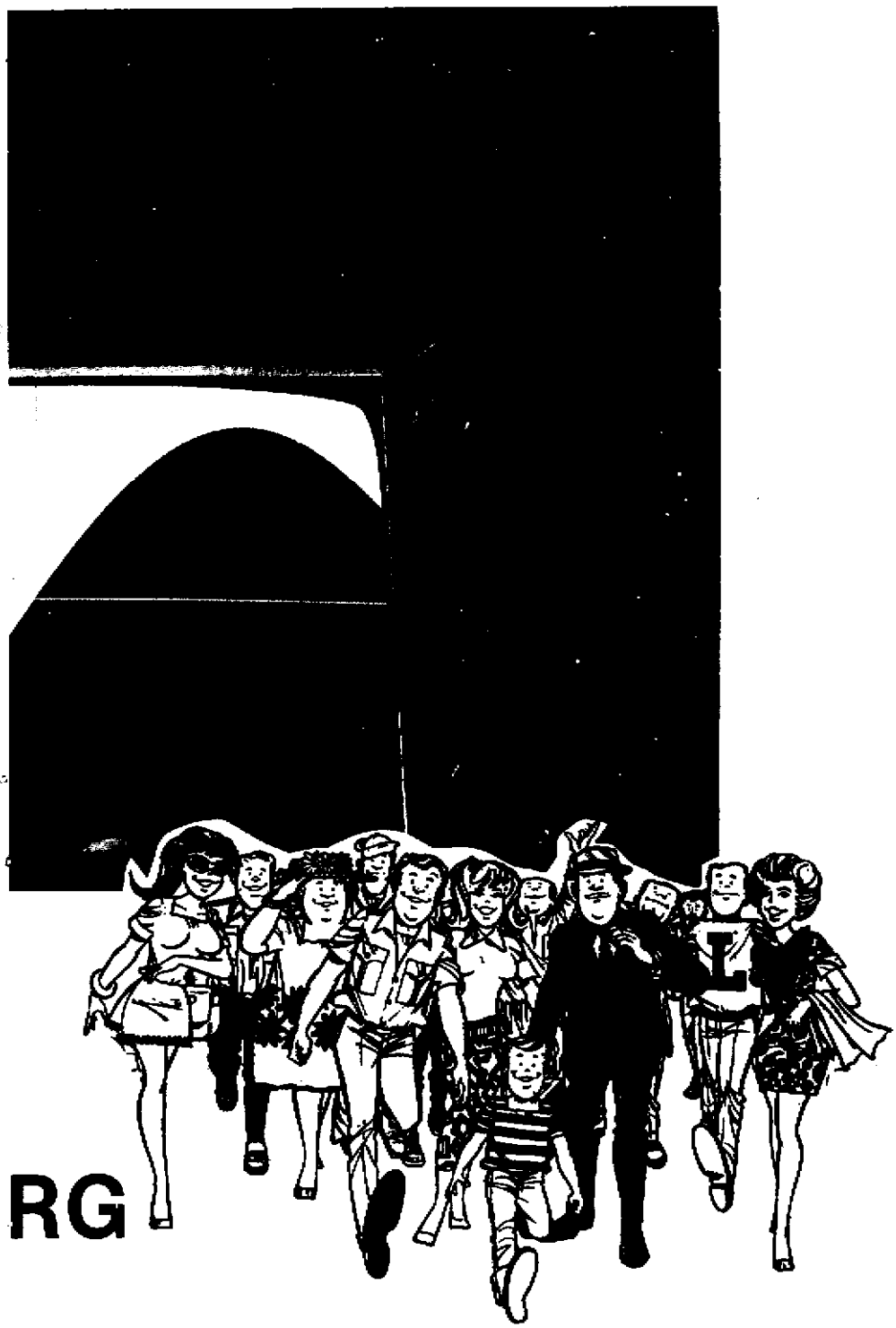
En este estudio se analizan las causas que pueden hacer que se presente una resistencia al cambio por parte de las personas, así como las que ayuden a vencer esta resistencia; en áreas administrativas.

VIRGILIO ACEVEDO PATRON *

TEORIAS DE MOTIVACION DE MASLOW Y HERZBE

Una sociedad dominada por organizaciones, proporciona la oportunidad de analizar el papel la motivación en el trabajo. El cho de que la gente pase más la mitad del tiempo que está spierto, trabajando en una organización, da el motivo para estudiar la motivación y las relaciones del comportamiento individual en la sociedad. Al paso de los años, se han utilizado muchas técnicas motivacionales para dirigir el esfuerzo de la gente hacia todo tipo de pretensiones organizadas. Sin embargo, se han usado ciegamente, debido a que no se ha reconocido que hay antecedentes educacionales, étnicos y socioeconómicos diferentes. Además para



RG

lograr la efectividad en las orga-
nizaciones, debemos saber cómo alentar efectivamente el desempeño individual. La complejidad de la motivación, se refleja en las diferencias personales; así como en el tamaño, forma, tarea y funciones de las diferentes empresas, que hacen difícil la aplicación de las herramientas motivacionales en el mundo del trabajo.

La productividad en muchos trabajos, depende en gran parte de la disposición que tiene el trabajador para producir.

Los primeros administradores, creían que la gente trabajaba solamente para comer y vestir, por lo que la forma de hacer que trabajaran, era dándoles más dinero o amenazándolos con darles menos si tenían un desempeño pobre.

Posteriormente se creía que la forma de aumentar la productividad, era organizando programas recreativos, dando a conocer a los empleados en periódicos y revistas, tocando música suave y concediéndoles mayores beneficios. Con el tiempo, se comprobó, que estos factores no proporcionaban el éxito esperado.

En la administración moderna, se cree que la gente tiene una finalidad en su comportamiento y que no actúa en alguna forma determinada si no hay alguna razón detrás de cada acción. Sin embargo, no es fácil determinar la razón real de comportamiento humano, puesto que las manifestaciones aparen-

* El autor es alumno de la Maestría de Graduados de la E.S.C.A.

tes no son siempre indicadores reales del tipo de persona con la que se trata. Por esto, al analizar las acciones individuales, se deben encontrar las causas fundamentales del comportamiento que no son aparentes.

El estudio de la motivación, debe considerar cuando menos tres características de cualquier esfuerzo organizado. Primero la habilidad para atraer, retener y recompensar a los miembros de la organización. En segundo término, que exista una jerarquía de relaciones para llevar a cabo las metas de la organización; esto implica las relaciones supervisor-subordinado, así como los grados de estatus y poder. La tercera, es la asignación de las tareas individuales esenciales para cumplir con las funciones administrativas; esto implica la necesidad de conducir a todos a cumplir las metas de la organización.

El reto de la administración, es reconocer y entender el impacto que tienen los sistemas motivacionales sobre el comportamiento individual o de grupo en el trabajo organizado. El éxito o fracaso de la motivación, descansará en las técnicas y habilidad administrativa que resuelva las necesidades de la gente con los incentivos apropiados.

TECNICAS DE MOTIVACION.

Burack establece que la motivación involucra una combinación compleja de las necesidades o estímulos del individuo, el deseo de hacer algo, la intensidad del deseo y las metas hacia las cuales se dirige el deseo o acción. Esta actividad de dirección hacia las metas, puede reflejar el esfuerzo consciente o a veces inconsciente del individuo.

Muchas propuestas de motivación al trabajo, se apoyan en la consideración de que los patrones de comportamiento deseado pueden producirse si se determinan primero las necesidades, factores o fuerzas a los que responde la gente; y después seleccionar una estrategia que guíe al individuo hacia el patrón de comportamiento deseado.

TODES, establece que la necesidad primaria, es identificar las técnicas que puedan ayudar a motivar al personal, con la conciencia de que, como todas las herramientas administrativas, las ideas no son absolutas y que no puede encontrarse la solución a todos los problemas de motivación del personal.

FUNDAMENTO DE LA TEORIA DE LA MOTIVACION DE MASLOW

(Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas)

La teoría de las necesidades, ha recibido una atención muy grande por parte de los gerentes, debido a que Maslow además de clasificar dichas necesidades en una forma conveniente, las implica directamente para administrar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.[10]

Burack hace mención que los rasgos intelectuales y fisiológicos de los individuos, ayuda a determinar sus actitudes, percepciones de sus habilidades, oportunidades de éxito y metas, pero además, se debe reconocer que los estímulos importantes emergen del carácter sicológico de los individuos, es decir, que para una combinación de habilidades, la respuesta de un individuo a una situación particular, refleja su estructura de necesidades. El modelo propone una situación Estímulo-Respuesta donde el individuo percibe una situación.[9]

El modelo de Maslow, arregla las necesidades individuales en una jerarquía de importancia; propone que una persona es una

necesitada, que siempre quiere algo, y siempre quiere más, pero que cuando una necesidad es satisfecha, ya no es un motivador del comportamiento.

Propone que no todas las necesidades emergen al mismo tiempo, y que el individuo se ocupa de las necesidades del segundo nivel, hasta que satisface las necesidades del primer nivel.

Las categorías de las necesidades son:

1. FISIOLOGICAS. Incluye los aspectos biológicos del cuerpo humano, como son la necesidad de aire, agua, alimento, descanso y sexo.

2. SEGURIDAD. Incluye las necesidades de seguridad, como la amenaza de peligro o enfermedad.

3. SOCIALES. Incluye las necesidades de relaciones afectuosas con otros, amor y sentimientos de pertenencia.

4. ESTIMA. Incluye el respeto a sí mismo, estimación a sí mismo, confianza en sí mismo, competencia, logro, conocimiento y respeto de otros.

5. AUTO-REALIZACION. Son las necesidades de crecimiento, de sentirse realizado o de realizar su propio potencial. Esto se refiere a la necesidad de los individuos de llegar a ser lo que son capaces de ser.

De acuerdo a Maslow, los individuos estarán motivados para llenar cualquier necesidad prepotente a la más poderosa en un tiempo determinado. La prepotencia de la necesidad dependerá de la situación actual del individuo y de sus experiencias recientes.[10]

DISCUSION SOBRE LA TEORIA DE MASLOW.

La teoría de las necesidades se ocupa en gran parte de aclarar al gerente quién lleva la responsabilidad de motivar a la gente. Aún cuando no se acepte totalmente esta teoría, el gerente debe admitir cierta gradación de las necesidades entre los trabajadores, estudiar a su gente y conocer sus necesidades no sólo para hacerlos más productivos, sino también para hacer de ellos individuos contentos y apreciados por otros.[6]

WAHBA Y BRIDWELL evaluaron la teoría de las necesidades bajo los principios de que:

a). A mayor carencia o deficiencia en una necesidad dada, tiene mayor importancia, mayor fuerza o al menos es más deseable.

b). La satisfacción de una necesidad a un nivel en la jerarquía, estará asociada positivamente con la activación de una necesidad del nivel próximo más alto.

Los autores revisaron 22 estudios de los cuales infirieron la validez de la primera proposición.[4]

También en 11 estudios en los que se aplicó esta proposición, se concluyó que las respuestas de una encuesta no cayeron consistentemente dentro de los patrones de la teoría y en algunos estudios aparecieron dos grupos primarios de necesidades; unas de bajo órden como Fisiológicas y de seguridad y otras de alto orden como ego y auto-realización. Estos autores encontraron también que 18 de 22 estudios, la fuerza de la necesidad de auto-realización estaba asociada con la carencia de esa necesidad. Este descubrimiento es más consistente con la versión inicial de Maslow, que la revisión que efectuó.

Ninguno de los cuatro estudios de Wahba y Bridwell, probaron explícitamente la segunda proposición, por lo que no encontraron ningún soporte para ella.

FILLEY hace mención a la evidencia empírica de las necesidades de Maslow, diciendo que esta teoría ha sido aceptada en forma general no encontrándose muchas críticas en la literatura de la administración o comportamiento organizacional, pero que hay evidencia importante para desconfiar de ella. Wahba y Bridwell señalaron que los resultados negativos pueden deberse a la falta de claridad con que fue presentada y que por ello se tienen dificultades para probarla con precisión o rigor. Consecuentemente afirman que "es una, teoría que no se puede probar".

Dichos hallazgos no descartan la posibilidad de construir una teoría válida de las necesidades individuales, pero el hacerlo requiere una reformulación drástica que reconcilie la evidencia disponible.[4]

HODGETTS dice que originalmente Maslow presentó su teoría sin evidencia empírica que la apoyara, que de hecho había argumentado que era una estructura útil para investigaciones futuras, explicando las limitaciones de su modelo. Aunque dicho modelo se discute ampliamente, es difícil de probar, habiendo varios estudios empíricos que la aprueban o la refutan.

Uno de los estudios fue realizado por HALL y NOUGAIM, quienes elaboraron un estudio de 5 años para probar las 3 hipótesis siguientes.

1. ANALISIS ESTATICO. Dentro de un año dado, la satisfacción de un nivel de necesidades estará correlacionado positivamente con la fuerza de las necesidades del nivel próximo superior.

2. ANALISIS DE CAMBIO. De un año al próximo, los cambios en la satisfacción de un nivel de necesidades estará correlacionado positivamente con los cambios en la fuerza de las necesidades del nivel próximo superior.

3. ANALISIS DE EXITO. Los gerentes exitosos empleados por 5 años, debían mostrar baja fuerza en sus necesidades y alta satisfacción en sus necesidades de seguridad que sus colegas con menor éxito. Mostrarían alto logro y fuerza en sus necesidades de autorealización que los otros del grupo que tuvieron menos éxito.

El estudio se realizó con 49 empleados jóvenes de nivel administrativo, quienes permanecieron los 5 años de estudio, tiempo en el cual la mayoría de ellos habían alcanzado niveles más altos en la organización. Se utilizaron entrevistas para medir la fuerza motivacional y satisfacción de necesidades. El análisis fue un fracaso para apoyar la hipótesis de Maslow.

Para el análisis estático, no se encontró relación significante entre los diferentes niveles de necesidades.

Para el análisis de cambio, la correlación no fue alta aunque para ambos, estático y de cambio, se encontró correlación positiva entre la satisfacción de una necesidad y la intensidad de la misma, lo cual es completamente opuesto a la predicción de la teoría de Maslow.

Para el análisis de éxito, se encontró que tanto los que tuvieron éxito, como los que tuvieron poco éxito, les decreció su necesidad de seguridad durante los 5 años y a ambos se les incrementó sus necesidades de logro, estima y auto-realización.

Otros autores como HODGETTS, reconocen que tiene aplicación general, pero que debe ponerse atención específica a varios puntos. Lo primero es que no se vea la estructura de

necesidades rígidamente, puesto que los niveles no tienen una línea divisoria y tienden a traslaparse. TREWATA, establece que el traslape de las necesidades está basado en el concepto de que un comportamiento individual tiene un gran número de necesidades asociadas y que una necesidad no tiene que estar completamente satisfecha antes de que una nueva necesidad de órden mayor llegue a ser urgente o potente. Prácticamente los individuos nunca desean la satisfacción máxima de las necesidades, sino que se conforman con un nivel satisfactorio de logro.

Hay que ver que respecto a la rigidez hay excepciones que la hacen muy simplificada para aprender las experiencias individuales de la gente. Por ejemplo:

Si una persona es incapaz de satisfacer dos necesidades diferentes, llenará la más básica ola que ocurra primero. Aunque pudiera ocurrir esto, no es seguro.

No obstante que Maslow especifica un órden universal de las necesidades, reconoce que una persona creativa puede experimentar la autorealización aun mucho antes de satisfacer parcialmente las necesidades de niveles mas bajos y similarmente otras personas saben lo que quieren y emprenden su logro sin considerar el nivel de satisfacción de las otras necesidades. No hay duda de que mucha gente está dispuesta a sacrificar autorealización, amor, seguridad y sus necesidades fisiológicas para lograr una meta. La explicación parcial para este comportamiento es que mucha gente tiene satisfechas en algún grado las necesidades de niveles inferiores y las consideran relativamente de poca importancia, o que puedan saltar cierto nivel de necesidades porque su medio ambiente no les da la oportunidad de satisfacer esa necesidad particular.

Otro caso puede ser que los individuos permanezcan en el nivel mas bajo de la jerarquía, con preocupación permanente sobre las necesidades fisiológicas y de seguridad. Esto puede ocurrir entre la gente de los países subdesarrollados. A la inversa, otros pueden pasar gran cantidad de su tiempo en los niveles superiores de la jerarquía. Esto puede suceder en los países desarrollados donde la gente pasa su tiempo tratando de satisfacer las necesidades sociales, de estima y autorealización.

Otro factor a considerar es que el orden específico de las necesidades sugerido por Maslow, pudiera no aplicarse a cualquiera, puesto que no hay un apoyo empírico que lo haga. Podemos poner por ejemplo, que para alguien sean más básicas las necesidades de estima que de seguridad.

Podemos ver también, que el mismo comportamiento de personas diferentes no representan necesariamente la misma necesidad. Por ejemplo: Una persona puede hablar engreidamente porque está segura de su tema y siente que no hay otro mejor calificado que él para hablar del mismo tópico. Sin embargo, otra persona puede hacer lo mismo para esconder sus sentimientos de inseguridad. El primero puede estar llenando sus necesidades de estima o autorealización, mientras que el segundo está llenando su necesidad de seguridad.[11]

Se puede argumentar además, que en nuestra sociedad de afluencia, las necesidades fisiológicas están limitadas en su capacidad para motivar a la gente; con excepción de lo expuesto anteriormente en relación con los países subdesarrollados, donde la satisfacción de las necesidades físicas es la lucha diaria por la supervivencia.[3]

De lo anterior se puede deducir, que las influencias culturales tienen un impacto directo en el alcance de las necesidades fisiológicas. Las limitaciones de las necesidades físicas se basan en que estas son relativas, abarcando un periodo de tiempo corto. Consecuentemente, basar la motivación en estas, es muy costoso debido a la satisfacción limitada que proveen. Se puede considerar útopica la sa-

tisfacción de una necesidad como sed, hambre o descanso.

Para motivar a la gente, se pudiera enfocar la atención a niveles más altos. A diferencia de las necesidades físicas, pudiera considerarse a las necesidades de estima como insaciables debido a que muchos individuos buscan continuamente satisfacciones adicionales.[2]

PORTER y asociados, en su estudio enfocado a llenar las necesidades en términos de la percepción de los individuos, encontró que las necesidades de alto nivel, tienen una relación más favorable que las de bajo nivel.

Por último se puede decir, que el concepto de Maslow, es un indicador útil acerca de que los individuos tienen necesidades, y de que el administrador debe conocer qué necesidades requiere satisfacer para motivar a sus trabajadores.

FUNDAMENTO DE LA TEORIA DE LA MOTIVACION DE HERZBERG

(Teoría de los dos factores)

La teoría de los dos factores ha despertado un interés muy grande en los últimos años, dando origen a un gran número de duras críticas. Esta posición que la centra en la controversia, sugiere la importancia de estas declaraciones. También se ha reconocido que se han desarrollado programas en la industria, basados en dicha teoría y que ha originado un ímpetu muy grande en la investigación de la motivación.

El estudio inicial de la investigación de Herzberg, estaba enfocado a incrementar el entendimiento científico del comportamiento de las actitudes en el trabajo. Se esperaba que con este entendimiento se mejoraría el desempeño, se tendrían mejores relaciones humanas y decrecerían los retardos y el ausentismo.

Esta teoría es similar a la teoría de Maslow, siendo los factores higiénicos el equivalente al nivel más bajo de la pirámide de Maslow y los factores motivacionales el nivel más alto de la jerarquía.

Herzberg condujo una serie de experimentos en motivación, con doscientos ingenieros y contadores. Estos se basaron en un gran número de entrevistas para determinar las actitudes que tenía la gente hacia sus trabajos.

A los participantes, se les preguntó que describieran cuándo, se sentían bien en el trabajo, y cuándo tenían malos sentimentos acerca de sus trabajos. Se encontró que los buenos sentimientos estaban generalmente relacionados al contenido del trabajo y los malos sentimientos se encontraban relacionados a factores contextuales.

Herzberg describe que estos dos factores son vitales en cualquier trabajo. Establece que hay características para cualquier trabajo que son necesarias, antes de que el trabajador pueda ser motivado. A estos factores contextuales, los llamó factores higiénicos; que son los que previenen la insatisfacción y se parecen a los efectos de la higiene física en el cuerpo. Estos factores llevan las condiciones negativas a su posición original, y que de no existir, las cosas pudieran ir de mal a peor. Estos factores, no motivan a la gente, solamente previenen la insatisfacción; no hacen que el trabajador aumente su producción, sino prevenir una pérdida de desempeño, causada por las restricciones del trabajo. Estos factores mantienen una motivación a nivel cero, previniendo que ocurra un tipo de motivación negativa; y por lo cual se llaman también factores de mantenimiento. Estos factores son:

1. Políticas de la compañía
2. Supervisión
3. Relaciones interpersonales con el supervisor.

4. Relaciones interpersonales con los semejantes.
5. Relaciones interpersonales con los subordinados.
6. Salario.
7. Seguridad en el trabajo.
8. Vida personal.
9. Condiciones de trabajo.
10. Estatus.

Herzberg encontró que los factores relacionados con el contenido de trabajo pueden tener un efecto positivo sobre la satisfacción y como resultado incrementar la producción. A estos factores les llamó motivadores o satisfactores; los cuales son:

1. Logro.
2. Reconocimento.
3. Desarrollo.
4. El trabajo en sí.
5. Ascenso
6. Responsabilidad.

DISCUSION SOBRE LA TEORIA DE HERZBERG.

BURACK establece que la característica clave de la teoría de Herzberg, es la naturaleza de sus dos factores; que la satisfacción y la insatisfacción, no deben verse como dos renglones simétricos en una sola escala, sino por el contrario, verlos como atributos de escalas diferentes. Esto implica que disminuyendo la insatisfacción, lleva a la eliminación de una deficiencia, consiguiéndose algo positivo, pero para inducir la satisfacción, se requiere hacer una propuesta diferente.

En la perspectiva de Herzberg, la actividad del trabajo, contiene la clave para lograr consistentemente altos niveles de desempeño en la organización y al mismo tiempo lleva a una satisfacción sostenida en el individuo.

El logro, crecimiento y reconocimiento acompañan al desempeño que permite llevar al trabajo a los niveles mas altos de creatividad. En las áreas donde se tengan avances tecnológicos, el énfasis se debe cambiar al poder intelectual, para mantener los problemas resueltos y manejar información avanzada en las unidades de trabajo. Burack, considera que el enfoque de Herzberg en la satisfacción y en la experiencia del trabajo en sí, es conveniente.

MEYERS, llevó a cabo un estudio visto como un apoyo amplio a la teoría de los dos factores de Herzberg. El método fue similar al seguido por Herzberg, el cual consistió de entrevistas intensivas de 282 empleados de diversos grupos ocupacionales.

En general los resultados apoyaron la teoría, aunque hubo algunas diferencias en la especificidad de los factores de higiene y motivadores, que fueron dominantes en diferentes grupos ocupacionales.

SOLIMAN, proporcionó un apoyo similar para esta teoría.

Revisó la literatura y encontró que sólo tres de veinte estudios hechos con la técnica de Herzberg, no apoyaron a dicha teoría.[7]

R.J. HOUSE y L.A. WIGDOR, reanalizaron los datos reportados por Herzberg. Revisaron también los resultados de 32 estudios publicados en 1967, listaron los satisfactores e insatisfactores, con los siguientes resultados:

Ver la siguiente página:

Aún cuando los resultados son satisfactorios, los autores reconocen que el modelo ha sido criticado en muchas consideraciones, entre las que se incluyen la metodología e inconsistencia con evidencias pasadas respecto a la satisfacción y motivación del empleado. Desde el punto de vista administrativo, lo que interesa es saber si los empleados al estar altamente satisfechos son siempre más productivos. Además el mismo

RESPUESTA A:

FACTOR	SATIS FACTOR	INSATIS FACTOR
LOGRO	440	122
RECONOCIMIENTO	309	110
TRABAJO EN SI	175	75
RESPONSABLIDAD	168	35
ASCENSO	126	48
POLITICAS Y ADMINISTRACION	55	337
SUPERVISION	22	182
CONDICIONES DE TRABAJO	20	108
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	15	59
RELACIONES CON LOS SEMEJANTES	9	57

Herzberg reporta en su investigación que sólo 14 de 27 casos revelaron una relación positiva entre una buena actitud hacia el trabajo y la productividad. VROOM fue uno de los que efectuaron los estudios mas completos en la compilación de los hallazgos de la investigación de la satisfacción en el trabajo y desempeño del mismo, indicando que en el mejor de los casos, se puede decir que sólo existe una relación pequeña de estos dos factores. También afirma que los encuentros de Herzberg son discutibles porque su conclusión de los dos factores, fue solamente una de las tantas que se pueden desentrañar en una investigación. Sostiene que la gente puede señalar más fácilmente que su satisfacción es producto de sus logros y atribuir el descontento a las políticas de la compañía.

TREWATHA establece que aunque la relación entre la satisfacción y productividad no es clara, existen tres posiciones teóricas posibles. Primero, que a largo plazo, un trabajador satisfecho puede ser más productivo que aquel que está inconforme. En segundo lugar, que el efecto directo de la satisfacción del trabajador sobre el desempeño y productividad; depende de muchas variables situacionales;

y en tercera, que un trabajador productivo, pudiera estar más satisfecho como consecuencia del logro y recompensas obtenidas por la productividad en su trabajo.

Las dos primeras proposiciones, podrían apoyar el punto de vista de que los empleados muy felices y satisfechos, son poco productivos aunque se les colmara de sentimientos para incrementar su desempeño. Sin embargo, la satisfacción es función de muchos factores: como nivel ocupacional, educación, experiencia, entrenamiento y condiciones de trabajo de la otra gente del grupo de trabajo; por lo tanto, lo que puede ser un motivador para una persona, puede ser un factor higiénico para otra.

Establece que por lo anterior, cada factor puede usarse de ambas formas y no considerarse unidimensional. Además de que como muchas teorías administrativas, el éxito o fracaso dependerá de la situación específica.

Hay duda también, de que el modelo de Herzberg sea correcto para representar las preferencias de los motivos que representan el comportamiento humano. No obstante, ayuda al administrador a pensar en las relaciones con sus subordinados.

Muestra que la motivación no es solamente con salarios y beneficios, que debe reconocerse que el crecimiento sicológico y las experiencias personales están asociadas con el desempeño del trabajo.

Herzberg en 1966, reportó los resultados de 10 estudios diseñados para probar la teoría de los dos factores. Estos estudios se hicieron entrevistando a 17 grupos de empleados, usando el método de narración. Se reportaron 51 diferencias para 6 satisfactores y cada una fue en la dirección predicha. De 57 insatisfactores, 54 fueron en la dirección pronosticada. Se hicieron las predicciones teóricas para cada estudio en forma separada y se encontró que dichas predicciones fueron válidas en más del 97 por ciento de los casos.

Sin embargo, otros estudios, basados en métodos que no fueran la narración, presentaron resultados inconsistentes. El mismo Herzberg en 1966, revisó 11 estudios basados en diferentes métodos e interpretó los hallazgos de estos estudios como evidencia de la validez de la dicotomía Satisfactor-Insatisfactor. Sin embargo DUNNETTE, CAMPBELL y HAKEL, reportaron uno de sus estudios y revisaron 10 adicionales, mostrando que la dicotomía Satisfactor-Insatisfactor, no tiene cabida y que aunque en "algunas poblaciones, los factores denominados por Herzberg como satisfactores, contribuyen más a la satisfacción total al trabajo de lo que lo hacen los insatisfactores", el efecto de los satisfactores no es por medios universales y varía ampliamente dependiendo del objeto específico de estudio.

El estudio de Dunnette y colaboradores, ilustra ambos métodos y sus resultados. En dicho estudio, se preguntó a los contestantes, que se ajustaran a 36 proposiciones, describiendo situaciones de alta satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Se encontró que cuatro dimensiones de trabajo, logro, reconocimiento, responsabilidad y relaciones con el supervisor, eran igualmente importantes como satisfactores o insatisfactores.

Se encontró que para algunas *personas, la satisfacción residía* en el contenido de trabajo; para otros en las condiciones de trabajo, para un tercer grupo en la combinación de ambos; es decir, contenido y condiciones de trabajo. Para situaciones de insatisfacción en el trabajo, se encontró la misma variación. Por lo anterior se puede decir que en forma contraria a la teoría de los dos factores, las situaciones de satisfacción y descontento tienen muchos rasgos comunes, siendo la mayoría de estos, comunes a un amplio rango de trabajos, donde las preferencias individuales cuentan para interpretar las situaciones específicas de un trabajo.

DUNNETTE, CAMPBELL y HAKEL, basados en sus propios estudios y algunos otros adicionales que revisaron, concluyeron que:

Todas las inconsistencias de estos estudios cualesquiera que sean, se caracterizan por sus amplias diferencias en metodologías. Que es notorio que a la teoría de los dos factores, le va muy mal en todas estas investigaciones, sin considerar la metodología usada. Dicen que la evidencia es suficiente para poner a descansar esta teoría. Creen que es importante hacerlo para que los investigadores se dediquen a estudiar en forma mas completa las complejidades de la motivación humana, en lugar de permitir que continúe la investigación en la dirección de las decisiones administrativas actuales, dictadas por la seductiva y simple teoría de los dos factores.

Es interesante hacer notar, que algunos de los estudios interpretados como soporte de su teoría, son los mismos estudios que DUNNETTE interpretó como evidencia contraria.

SOLIMAN en 1970, encontró que sólo 3 de 20 estudios que emplearon la metodología de Herzberg, no reprodujeron los resultados, pero que sin embar-, de 20 investigaciones chas con métodos diferentes, lo 3 apoyaron la teoría. En un sentido muy real, se puede decir, que la teoría de los dos factores, es un método limitado en el que es necesario usar una clase de metodología muy específica para obtener los resultados pronosticados por dicha teoría.

Puesto que muchos de los estudios que utilizaron una escala de apreciación, fracasan en confirmar la teoría de los dos factores y no usaron el método de entrevista, se debe considerar la defensa que hace GRIGALIUNAS y HERZBERG en 1971.

Cuando se mira un párrafo (Párrafo de cuestionario), tal parece que al subrayar, hay una gran dificultad en dar un enfoque al acontecimiento y determinar qué es importante en el acontecimiento, contrario a lo que es importante para las personas en general.

La fuerza del deseo social o el salir de su sistema de valores es más fuerte que las instrucciones.

De aquí que automáticamente se impone subrayar la importancia general para ellos de un párrafo, en vez de subrayar la importancia del párrafo relacionado al acontecimiento que se les ha descrito.

Esto puede ser o no verdad, pero es igualmente válido recordar la recomendación de LOCKE, de que "pedir que la teoría de uno, pueda ser probada solamente usando el método de uno y el cual ha sido escogido arbitrariamente, es en efecto, considerar por adelantado la validez de ese método".

Herzberg en 1966, reportó tres estudios experimentales en los cuales como se dijo antes, interpreta como evidencia confirmada la posición de que sea probada la teoría con su propio método.

En uno de estos, se compararon las diferencias extremas de las muestras (Pacientes esquizofrénicos-Enfermeras), haciendo que cualquier conclusión que considere la teoría de los dos factores es muy especulativa.

GRAGLIER y HAMLIN en 1964, trabajaron con un grupo de estudiantes, donde se asignó una tarea y se les explicaron los objetivos de la tarea para clarificar el contexto del trabajo, aunque este grupo no realizó la tarea. A un segundo grupo de estudiantes se les asignó una tarea la ejecutarón y tuvieron éxito en llenar los requerimientos de la tarea.

Después se pidieron voluntarios de ambos grupos para experimentos sicológicos futuros y se obtuvieron mucho más voluntarios del segundo grupo. Herzberg interpreta estos resultados como un indicador de que los aspectos intrínsecos del trabajo son motivadores más poderosos que los aspectos extrínsecos (Instrucciones acerca del trabajo y su propósito).

Otros investigadores, han cuestionado si los factores de Herzberg son mutuamente excluyentes. WEITZEL y asociados, estudiaron a 1,099 empleados asalariados de cinco compañías y concluyeron que la explicación de la teoría de los dos factores de Herzberg a la satisfacción, no es adecuado. Este autor, establece que es más comprensiva una teoría de cuatro factores, (Satisfacción con progreso personal y desarrollo, con compensación, con el contexto organizacional y con relaciones supervisor-subordinado).

En respuesta a las críticas de la teoría de Herzberg, salen defensores como WHITSETT y WINSLOW, quienes dicen que los críticos la han mal interpretado, atraídos por métodos de investigación débiles y además mal interpretando los resultados. Otros estudios recientes de KERR y asociados, FRECH y asociados y KARP-NICKSON, sugieren que la teoría de los dos factores es viable.

HODGETTS establece que la teoría de los dos factores, presenta algunas ideas interesantes, pero que el lector debe también estar enterado de lo que dicen los críticos. Dichos críticos dicen que en primera, el estudio original se realizó con ingenieros y contadores, atacándose porque no se tiene una representación de la fuerza de trabajo en una forma general. En segundo término, se puede dice que aun cuando Herzberg ha citado reproducciones de resultados de sus estudios hechos entre grupos tales como: manufactura, supervisores, personal de mantenimento de hospitales, enfermeras, oficiales militares y mujeres profesionales, otros investigadores han encontrado resultados diferentes. En algunos casos los factores de higiene o mantenimiento, tales como: salario o seguridad en el trabajo, se encontró que los trabajadores los veían como motivadores.

Además podemos decir que lo que una persona pudiera llamar motivador, otra persona del mismo departamento pudiera considerarlo un factor higiénico. SCHWAB, DEVITT y CUMMINGS, condujeron un estudio con trabajadores profesionales y administrativos, encontrando que los factores higiénicos de Herzberg, eran tan útiles en motivar a los empleados, como los llamados motivadores.

Ciertamente las críticas indican que la teoría de los dos factores no se acepta universalmente y que probablemente se requiera una mayor investigación, antes de hacer conclusiones definitivas. Además como dice MEYERS; "La teoría de motivación de mantenimiento, al igual que cualquier otra teoría de administración, está a merced de los que las practican y permanecerá intacta, encontrándose utilización efectiva solamente en el grado de considerar que sirve como un mecanismo para armar motivos constructivos".

CONCLUSION

Desde los años 20's, Mary Parker, quien era sicóloga y administrador, identificó a la organización como un sistema social y enfatizó la necesidad de contar con métodos prácticos para resolver los conflictos e integrar las necesidades y objetivos de los gerentes y subordinados en el proceso administrativo.

Por otro lado, Chester I. Bernard, creía que la gente de una empresa, debe motivarse en términos de muchas influencias complejas que los empujan constantemente a la acción. Su experiencia le demostró que la motivación involucra mucho más que un factor, que no es suficiente implementar métodos, incrementar compensaciones, practicar buenas relaciones humanas o aplicar descubrimientos sicológicos. La motivación, requiere del uso sensitivo y realista de todos los recursos disponibles.

Hay que ver los factores impersonales y motivar a los individuos en términos de lo que ellos

entienden y no por lo que realmente es; ver sus expectativas, ya que su conducta, como dice Bernard, refleja más lo que esperan sus compañeros de ellos, que lo demandado por la organización.

Se puede establecer, que las prácticas motivacionales, han sido influenciadas por la teoría e investigación de algunas ciencias sociales como la sicología, sociología y antropología, sienso de particular interés para los gerentes, el trabajo de un grupo de científicos del comportamiento que se han avocado a las propuestas humanísticas participativas, considerando que se obtienen resultados de satisfacción humana muy grande. Podemos decir también, que el estudio del comportamiento ha transformado la educación e investigación administrativa, desarrollando un agregado de conocimiento válido que pueden seguir los gerentes con una determinada confianza y éxito.

Hay mucho que aprender de la investigación científica de las diferentes áreas que pueden aplicarse a las necesidades administrativas, directamente o con algunas pequeñas modificaciones. Se han sacado varias conclusiones de la investigación actual. Primero, que no existe evidencia científica de que exista un estilo ideal de liderazgo, o que de hecho ningún estilo es siempre el mejor. En segunda, que la gente que tiene un trabajo pleno y desafiante, que puede tomar sus propias decisiones y relacionarse efectivamente con sus superiores, semejantes y objetivos de la empresa, tenderá a estar más feliz y mas satisfecho en el trabajo que los que no lo hacen, a pesar de no poderse probar una relación directa entre satisfacción y productividas. En tercera que las necesidades motivacionales de los individuos, difieren por lo que el gerente debe poder determinar estos requerimientos y variar sus vías de acceso para adaptar las necesidades de la gente y de la situación. Por último diremos que los beneficios vienen sin duda, después de que la gente ha sido capaz de utilizar sus habilidades a plenitud, encontrar satisfacción en el trabajo y producir porque así lo quieren y no porque se les induce a hacerlo. Sin embargo, estas condiciones son relativas porque cambian y se satisfacen con una mezcla muy variada de autoritarismo, participación, control de la organización y auto-control. En otras palabras por el omnímodo.

La motivación debe ser un proceso continuo y flexible porque involucra analizar las diferencias individuales dadas por la personalidad y emociones que se manifiestan en complejos compuestos por sentimientos, recuerdos, impulsos y cambios emocionales. La identificación de estas diferencias requiere revisiones de registros de personal, observación en el trabajo y medio ambiente social. Descubrir los motivos ocultos del humano, ya que la gente no siempre está conscientemente enterada de los motivos que dan origen a sus respuestas de comportamiento. Entendiendo a la gente, es decir, ayudando a los subordinados a conseguir la satisfacción que quieren de sus trabajos, si conocen sus necesidades especiales. Aún cuando todos tienen impulsos y estímulos básicos, cada persona tiende a reaccionar en términos de su propia experiencia y personalidad.

Podemos entonces concluir, que el proceso de motivación es muy complejo, afectado por las grandes variaciones en los factores que contiene. Que ninguna de las teorías, en forma completa puede cubrir dichas necesidades, por lo que debe tomarse la parte positiva que cubra las necesidades específicas de cada situación.

BIBLIOGRAFIA.

1. HERSEY PAUL, BLANCHARD KENNETH H. Management of organizational Behavior, Utilizing human resources. Prentice Hall Inc. New Jersey, 1977.
2. HODGETTS RICHARD M. Management, Theory, Process an Practice. W. B. Saunders Company, 1975.
3. TODES JAY L. MC KINNEY JHON, FERGUSON Jr. WENDELL. Management and Motivations, an Introduction to Supervision. Harper and Row Publishers. New York, 1977
4. FILLEY ALAN C. Management Process and Organizational Behavior. Scott, Foreman and Company.
5. ALBERS HENRY H. Management, The Basic Concepts. John Wiley and Sons. New York, 1972.
6. FULMER ROBERT M. The New Management. Mac, Millan Publishing Co.
7. DESSLER GARY. Organization and Management, a Contingency Approach. Prentice-Hall, Inc. Englewood Clifs, N. Y. 1976.
8. ALLEN LOUIS A. Profesional Management, New Concepts and Proven Practices. Mc Graw Hill Book Company. New York, 1973.
9. BURAK ELMER. Organization Analysis, Theory and Applications. The Dryden Press, HinsDale Illinois, 1975.
10. STONER JAMES A.F. Management. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
11. TREWATHA ROBERT L. and NEWPORT GENE M. Management Functions and Behavior. Business Publications Inc. Dallas, 1979.