

Dificultades para la motivación mediante refuerzo positivo en la empresa

Luis López-Mena (Ph.D.)
Director de PERSIST LTDA
www.persist.cl

RESUMEN

En este estudio se analizaron los diversos obstáculos a la utilización del reconocimiento positivo en la industria como herramienta motivacional derivada de las estrategias del Análisis/Modificación de Conducta, considerando seis grupos de dificultades: a) la falta de modelos a imitar; b) la escasez de medios de refuerzo; c) el temor a las reacciones de los colaboradores; e) la falta de tiempo, y f) el estereotipo masculino.

Para precisar la importancia de estas dificultades se aplicó un Cuestionario de 17 ítems a una muestra de 279 jefes y mandos intermedios de diferentes empresas chilenas. Los resultados muestran un fuerte peso de la "falta de entrenamiento" ($t=53.15$) y del obstáculo "temor a las reacciones de los colaboradores" ($t=2.51$). Las implicaciones de estos resultados se discuten en forma separada.

SUMMARY

In this work, we studied the obstacles to applied positive reinforcement, as a motivation technique at the enterprise. The positive reinforcement is a powerful tool derivated from Behavior Analysis. Despite the benefits results obtained from application to human motivation, six factor labelled: a) *absent of models*; b) *few o none resources to reinforce*; c) *low level of habilities*; d) *no time*; e) *masculine stereotype*; f) *probably unreasonable reactions of workers*, are obstacles for systematic use by the supervisors. The results obtained that the principal difficulties are: "training needs in reinforcement positive" and "unreasonable reactions of workers".

PALABRAS CLAVE

Refuerzo. Motivación. Obstáculos para el reconocimiento. Productividad.

KEY WORDS

Reinforcement. Motivation. Obstacles to motivation. Productivity.

Entre las técnicas de intervención psicológica, basadas en la psicología conductual, dirigidas a modificar o cambiar determinados comportamientos laborales, previamente definidos, se encuentra el **refuerzo positivo**. Si bien el procedimiento de refuerzo a la conducta es conocido desde hace algunas décadas como parte del repertorio de intervención del Análisis/Modificación de la conducta, y ha sido aplicado con éxito por los psicólogos y profesionales afines en otros ámbitos, tales como el escolar o el clínico, los informes sobre el empleo del refuerzo en la industria no son abundantes, a pesar que ya en 1973, Skinner señalaba:

“la supervisión por refuerzo positivo cambia la atmósfera total del centro de trabajo... con refuerzo positivo se obtiene al menos la misma cantidad de trabajo y es probable una mejora continuada...” (pág. 35).

La definición de refuerzo positivo en el trabajo, propuesta por Brown (1977) señala que si una conducta laboral es rápidamente seguida por un refuerzo positivo, la probabilidad que tal conducta vuelva a repetirse en el futuro aumenta de acuerdo a la cantidad, retraso y calidad del refuerzo positivo. Sobre la base de esta idea, se han efectuado algunas aplicaciones en las empresas preferentemente utilizando refuerzos positivos tangibles según se ha explicado en otro lugar (López-Mena, 1981). Por ejemplo, Nord (1970) empleó dinero como reforzador. Pedalino y Gamboa (1974), en cambio, utilizan fichas con un sistema de lotería para aumentar la puntualidad y la asistencia al trabajo. Las fichas fueron utilizadas también por Hermann, De Montes, Domínguez (1973), combinándolas con dinero (“bonos”) para conductas-objetivos similares. Por su parte, Rettig (1975) utilizó únicamente fichas para aumentar la

frecuencia de ciertas conductas de servicio en un restaurante. Miller (1978) utiliza como reforzadores positivos, café, “donuts” y dinero para incrementar el uso de casco antirruído en una empresa textil. Zohar y Fussfeld (1981), utilizan refuerzo positivo con fichas canjeables por víveres en una empresa siderometalúrgica para aumentar el empleo de las protecciones personales, especialmente de los protectores auditivos. López-Mena y Veloz (1990) resumen una serie de trabajos en los cuales han empleado el refuerzo positivo con diversos esquemas o “programas de refuerzo”, combinados con sistemas de canjes de fichas por reforzadores concretos para incrementar, con éxito, comportamientos seguros en tres empresas diferentes. Islas y Meliá (1991) en una revisión parcial sobre las acciones de los investigadores sobre la accidentabilidad laboral, clasifican los estudios en cuatro tipos: a) descriptivos; b) correlacionales; c) de intervención, y d) aproximaciones teóricas. En los trabajos de intervención encuentran cinco trabajos que utilizan diversas formas de refuerzo a la conducta segura que incluyen economía de fichas, elogios y reforzamiento.

Los datos acumulados gracias a éstas y otras investigaciones y estudios parecen demostrar que la estrategia de reforzar determinadas conductas en el trabajo, tiende a incrementar la frecuencia futura de presentación de estas conductas, es decir, las posibilidades del psicólogo laboral para predecir el comportamiento en el trabajo, si establece relaciones causales entre el elemento utilizado como reforzador y los cambios observados en la conducta a la cual se dirige, parecen haber aumentado. Pero una verdadera predicción sólo será posible si se determinan las características comunes

que dan o no, a ciertos elementos del medio industrial, propiedad reforzante considerando igualmente las diferencias individuales según proponen Ilgen, Fisher y Taylor (1979).

Las teorías del reforzamiento han intentado precisar esta característica, es decir, han procurado dar respuesta a la pregunta, **¿por qué funciona el refuerzo?** Rachlin (1983) ha clasificado las teorías sobre el funcionamiento del refuerzo considerando las más influyentes y difundidas entre los especialistas, en las cuatro siguientes: a) **Reducción de la necesidad**, la que sostiene que todo reforzador, en último extremo satisface alguna necesidad vital del organismo, es decir reduce la necesidad de alguna sustancia; b) **Reducción de la tensión**, la cual afirma que todo reforzador aminora alguna tensión del organismo por medio de retroalimentación negativo; c) **Estimulación del cerebro**, según la cual todo reforzador estimula ciertas partes del cerebro, y d) **La respuesta como reforzamiento**. Esta teoría asegura que las respuestas son reforzadas por la posibilidad de que se produzcan otras respuestas. A juicio de Rachlin (*op. cit*), cada una de estas teorías parece contener una parte de verdad, pero ninguna ha servido por sí misma para explicar todas las formas en que una respuesta puede ser reforzada.

Sin embargo, en los enfoques expuestos parece existir una cierta base común, es decir, que con independencia del punto de vista teórico que se adopte para sustentar el trabajo con el refuerzo positivo en la empresa, los cuatro enfoques indican que estamos en presencia de un elemento o herramienta que es capaz de inducir cambios conductuales en un sentido previamente establecido, por lo que puede ser utilizado con el propósito

de obtener una mayor frecuencia de ciertas conductas laborales, por ejemplo, de las conductas vinculada a la **motivación** en el trabajo, es decir, contribuiría a resolver la que suele ser una de las dificultades más frecuentes del aspecto humano de la productividad en las empresas. Sería entonces esta cualidad que tendría el refuerzo para alterar los equilibrios del organismo y, al mismo tiempo, generar una nueva desestabilización la que tendría **capacidad motivante en la conducta**.

Los estudios antes citados aunque dejan entrever esta característica, y cumplen con los principios éticos para el uso del refuerzo en la empresa, como los propuestos por Bayés (1974), tales como: a) que no sea empleado en contra de las personas a quienes afecta; b) que no sea utilizado en forma subrepticia, es decir, que no manipule el comportamiento; c) que las personas participen en la planificación de los programas, y d) que no se utilice sólo en beneficio de quien administra el refuerzo; no aclaran, sin embargo, dos aspectos relevantes en relación al uso del refuerzo como herramienta motivacional.

En primer lugar el tipo de refuerzo utilizado. Como se ha visto, los estudios realizados, han preferido refuerzos de tipo tangible, especialmente fichas o dinero, quizá porque aún pervive en la empresa la idea tradicional que el dinero es un poderoso reforzador (sino el único) con la capacidad suficiente para movilizar o reorientar las conductas-objetivo del cambio. Por otra parte, este marcado interés en el empleo de fichas, siguiendo los primeros trabajos desarrollados en la década de los sesenta por Ayllon y Azrin, posiblemente se deba a que la ficha representa un elemento de refuerzo

cuya aplicación resulta cómoda para los jefes y de fácil control para el administrador de un programa de este tipo, según se ha explicado con detalle en otro lugar (López-Mena, 1989). Además, las fichas cumplen con importantes principios de contingencia, tales como la inmediatez y la consistencia.

En segundo lugar, y quizá de la mayor relevancia práctica es la respuesta a la pregunta: **¿por qué, si la eficacia del refuerzo para aumentar la frecuencia de las conductas, (“motivación”) ha sido demostrada, éste no se emplea en la industria con la frecuencia que sería deseable?** La respuesta a esta segunda interrogante suele ser igualmente difícil de encontrar y constituye el propósito básico de este estudio. Es decir, en este trabajo se procura averiguar cuáles son las dificultades u obstáculos que encuentra la práctica del refuerzo positivo en la empresa a pesar de los estudios realizados que avalan su eficacia. Simultáneamente, interesa identificar las posibles razones que influyen para la abierta preferencia por reforzadores de tipo tangible frente a otro tipo de reconocimiento como sería el reconocimiento social positivo en el trabajo lo cual dice relación con la calidad o tipo del refuerzo, de acuerdo a la temperatura clasificación de los refuerzos en la industria propuesta por Luthans y Kreitner (1975) y revisada por estos mismos autores posteriormente (1986).

Ambos aspectos, ampliar el espectro de refuerzos o reconocimiento disponibles en el medio industrial y establecer las principales dificultades para su utilización, podrían contribuir a superar los obstáculos para el empleo de esta herramienta de motivación para la productividad en la industria, y a difundir su éxito como una técnica

motivacional efectiva cuya eficacia ha sido evaluada en diferentes contextos empresariales citados previamente en este trabajo.

MÉTODO

a) Sujetos:

En este estudio participaron 279 personas que ocupaban posiciones de jefatura en diferentes empresas chilenas, bajo distintas denominaciones (supervisores, jefes de sección o de departamento). El 73% de los participantes tenían estudios universitarios completos, preferentemente en el área de la ingeniería. El grupo restante, en partes de similar tamaño, estaba conformado por personas con el grado de Técnico Industrial o que habían llegado a su posición actual merced a su pericia y/o antigüedad en la empresa. Todos participaron en el estudio gracias a que asistieron, en sub-grupos de 20 a 25 personas a cursos de formación en Técnicas de Modificación de Conducta en las Organizaciones, oportunidad en la cual se les aplicó el instrumento de análisis. El grupo total estaba compuesto por varones, con edad promedio de 34,6 años, con límites entre los 28 y los 53 años de edad y respondieron al instrumento que se les presentó como si fuese un ejercicio propio del curso. Posteriormente, conocieron de inmediato sus resultados como grupo y los sometieron a comentarios y discusión.

b) Instrumento:

Se construyó un cuestionario piloto de 20 frases las que fueron reducidas posteriormente a 17 expresiones, todas ellas basadas en opiniones formuladas frecuentemente por los mandos en torno a la idea de motivar a sus colaboradores a través de reconocimiento positivo en el trabajo.

Cada ítem podía ser respondido indicando con una "x" bajo las expresiones "Sí" o "No", o en el caso de indecisión bajo el signo "?".

c) Procedimiento

En la segunda sesión del curso sobre Modificación de conducta y antes de presentar los temas de reconocimiento en el trabajo como una de las herramientas motivaciones modernas, se le entregaba a cada asistente un ejemplar del Cuestionario para que fuese respondido en forma escrita, anónima e individual y devuelto al concluir. A efectos de identificación se denominó al instrumento "Encuesta RF". Luego se les animó a responder el Cuestionario siguiendo instrucciones escritas en el mismo documento y a preguntar en el caso de duda. Aunque no se les dio un tiempo para terminar este trabajo, se insistió en que se evitase al máximo la respuesta "No estoy seguro" representada por la columna "?" frente a cada uno de los 17 ítems y que se respondiese con rapidez.

Siguiendo las ideas de Komaki (1982) se establecieron seis categorías de dificultades posible para emplear el reconocimiento positivo en la empresa: a) por las características del trabajo; b) por la falta de modelos a imitar; c) por temor a las reacciones de los colaboradores; d) estereotipo masculino; e) falta de habilidades, y f) carencia de medios o de tiempo. Además, se dejó abierta la posibilidad de agregar otras razones por parte de quienes contestaban.

El análisis de contenido permitió agrupar las frases en las distintas categorías. Un lector independiente realizó similar tarea. El acuerdo interlectores, sobre la pertenencia o no, de cada frase a la categoría asignada fue evaluado con la fórmula de Bijou,

Peterson, Harris, Ellen y Johnston (1969) y alcanzó el 87,6% lo que se encuentra dentro de los márgenes de fiabilidad convencionalmente considerados como aceptables.

RESULTADOS

En primer lugar se determinó la posición relativa de cada uno de los conjuntos de obstáculos o factores, para emplear el reconocimiento positivo en la empresa. Estos datos se encuentran indicados en la Tabla N° 1.

De acuerdo a los datos contenidos en esta tabla y la aplicación de la prueba "t", se puede señalar que el factor "falta de habilidades para reforzar", parece ser un de los principales obstáculos que experimentan las jefaturas para utilizar el reforzamiento. Por otra parte, el factor "temor a reacciones poco razonables de los colaboradores", por ejemplo, a comentarios como: "si me felicita tanto, por qué no me sube el sueldo", u otros de similar tenor, sitúan este factor en el segundo lugar de importancia.

A diferencia del estudio realizado por Komaki (1982), el factor "ausencia de modelos conductuales a imitar", se encuentra en un lugar bastante más alejando de lo que podría esperarse considerando la importancia creciente del aprendizaje por imitación en la industria (Sims y Manz, 1982). Al parecer, las personas parecen no percibir con nitidez la influencia que sobre su propia conducta ejerce la conducta(s) de otro(s) y de allí que la posición del modelado como un antecedente conductual de importancia en la conducta de reforzamiento de los jefes, obtenga un lugar inferior en esta ubicación relativa.

TABLA 1
PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA EMPLEAR RECONOCIMIENTO
POSITIVO EN LA EMPRESA

<i>Obstáculos para usar reconocimiento</i>	<i>t</i>	<i>Significación</i>
1. Por falta de habilidades para reforzar.....	53,15	*
2. Temor a las reacciones de los colaboradores.....	2,51	*
3. Falta de medios o tiempo.....	0,68	-
4. Estereotipo masculino.....	0,35	-
5. Ausencia de modelos para imitar.....	0,34	-
6. Por características del trabajo.....	0,16	-

* = diferencia significativa al 5% con test de una sola cola.

- = diferencia no significativa al 5%.

Otros obstáculos al uso del refuerzo positivo en la empresa, que alcanzan un valor que estadísticamente no es significativo, es la falta de medios o la falta de tiempo, las características del trabajo, o las frases que se han incluido dentro del factor. "estereotipo masculino". Este factor incluyó un conjunto de ideas, creencias y juicios referidos a elementos "masculinos" que estarían presentes en el trato entre personas, generalmente varones, en la industria. Incluía frases en el Cuestionario tales como: "a los hombres hay que tratarlos como hombres", o "la gente prefiere un trato enérgico". Es decir, frases lejanas a cualquier expresión de afectos o de emociones positivas.

En realidad factores como "la falta de tiempo", no debería constituir una dificultad puesto que las prácticas filmadas de ensayos conductuales sobre el procedimientos de reconocimiento positivo en el trabajo, han mostrado una duración del procedimiento en promedio de 18 segundos, lo cual no constituye un período de tiempo significativo dentro de una jornada de trabajo que, habitualmente, es de ocho horas.

En forma más detallada se pueden comentar los resultados por cada uno de los factores establecidos, en relación a las frases o juicios que les componen, el número de jefes que respondió "sí", el número de jefes que respondió "no" y quienes manifestaron una respuesta de indecisión. Cabe aclarar que en los datos que se presentan a continuación, y cuyo total no coincide con el colectivo que participó, o con el 100%, ello se debe a que las personas dejaron respuestas en blanco, pero éstas eran numéricamente insuficientes como para haber sido consideradas con significado propio.

En la Tabla N°2 se exponen los resultados del primero y más importante de los obstáculos señalados por los encuestados para utilizar el reconocimiento en la empresa, esto es la "falta de habilidades".

Como puede apreciarse en la Tabla N°2, la diferencia entre las personas que eligen la alternativa "sí" es importante con respecto a los que eligen la alternativa "no". El 78,85% de los encuestados señala que las jefaturas no saben o desconocen cómo reforzar a su gente.

TABLA 2DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS EN RELACIÓN
A LA FALTA DE HABILIDADES PARA REFORZAR

4. Por falta De habilidades	Sí		No		?	
	n	%	n	%	n	%
13) Algunos jefes no saben Cómo reforzar a la gente.	223	78,85	34	12,18	20	7,16
16) Por su forma de ser, algunos Jefes son muy poco inclinados a reforzar.....	238	82,43	32	11,46	16	5,73

El 82,43% atribuye la escasa inclinación a reforzar a lo que, además, se podría denominar "factores de personalidad".

El número de personas que están indecisas no es significativo, pero interesa apreciar que se trata de alrededor de 36 personas las que no se pronuncian en este factor de manera categórica.

El "temor a la reacción de los colaboradores" es frecuentemente aludido por los jefes como una causa para la ausencia de reconocimiento en la empresa. Los datos de la Tabla N°3 muestran que este temor, si bien es cierto está numéricamente cercano a la alternativa opuesta (41,93% a 39,78%) apoyan la idea que esta dificultad tiene un peso importante. Sin embargo, los

resultados a las dos preguntas siguientes que componen este factor aminoran este efecto puesto que la mayoría de los encuestados estima que las personas son capaces de comprender el reconocimiento y no reaccionaría de forma extraña o rara.

En esta Tabla es también destacable que los porcentajes de respuestas, "indeciso", sean valores más altos de todos los factores analizados, lo cual revela que, en torno a 20% del grupo estudiado, prefiere diferir su respuesta o no manifestarla de manera más específica acogiéndose al beneficio de la duda.

TABLA 3DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS DE TEMOR FRENTE A
LAS REACCIONES DE LOS COLABORADORES

3. Por temor a las reacciones de los colaboradores	Sí		No		?	
	n	%	n	%	n	%
8) Nunca se sabe cómo reaccionarán los colaboradores de los jefes.	117	41,93	111	39,78	49	17,56
4) Quizá la gente no entendería esto del refuerzo, y querrían aprovecharse.	71	25,44	168	57,34	47	16,84
14) La gente podría reaccionar de forma extraña o rara cuando se les refuerce o alaba.....	66	23,65	180	64,51	33	11,82

En la tabla siguiente (Tabla N°4), se presentan los resultados de las tres respuestas que componen el factor "falta de medios y/o falta de tiempo".

Un 79.89% de los encuestados estima que existen medios. En la pregunta siguiente consideran que suele haber demasiado trabajo y se olvida reconocer o reforzar. La mayoría está de acuerdo con esta expresión (56,98%).

TABLA 4

RESPUESTAS QUE INDICAN LA FALTA DE MEDIOS CON LOS CUALES REFORZAR

5. Por falta de medios o tiempo	Sí		No		?	
	n	%	n	%	n	%
15) En esta empresa no hay con qué reforzar.....	61	21,86	195	69,89	20	7,16
2) Suele haber demasiado trabajo y se olvida reconocer o reforzar.....	159	56,98	103	36,91	17	6,89
3) Algunos suelen tener demasiado personal a su cargo	123	44,08	126	45,16	25	8,96

Finalmente, en este factor, la circunstancia que existan demasiadas personas a cargo de un mismo jefe tiende a dividir las opiniones en porcentajes claramente equilibrados, con lo cual el grupo no se inclina en forma definida por ninguna de las dos alternativas que se le ofrecen.

En la Tabla N°5 se observa la distribución de las respuestas en relación al tipo de trato que según los jefes, prefieren las personas. "Trato" se refiere en este punto a una relación social que generalmente ocurre entre varones y que se encuentra inmersa en la natural contaminación cultural propia

TABLA 5

DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS EN RELACIÓN A TIPO DE TRATO PREFERIDO

<i>2. Por estereotipo masculino</i>	<i>Sí</i>		<i>No</i>		<i>?</i>	
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
9) La gente podría considerar blandos a los jefes que les felicitan o alaban.....	81	29,83	179	64,15	19	6,81
12) Al parecer, algunos jefes creen que la gente prefiere un trato más enérgico (viril)..	170	60,93	82	29,39	25	8,96

de cada ambiente laboral y que, además, es producto del tipo de educación recibida, en general, por los varones en nuestra cultura según se ha explicado anteriormente.

podría ser sinónimo, de un trato abierto, directo, es decir, a una jefatura no manipulativa, ni vacilante o ambigua, con la cual la gente sabe a qué atenerse.

A pesar de estas circunstancias, la mayoría de las personas, el 64,15%, no está de acuerdo con la idea que los trabajadores consideran "blandos" a las jefaturas que les alaben o felicitan; sin embargo, la mayoría estima que los trabajadores prefieren un trato más "enérgico" al parecer en el sentido de "viril".

En la Tabla N°6, se encuentran los datos que se refieren al aprendizaje por modelado. Si bien es cierto que el 69,89% está de acuerdo con la expresión que son muy pocos los jefes que refuerzan, esta respuesta está matizada por las siguientes.

De hecho, el 60,93% del grupo afirma que sus colaboradores muestran preferencia por ser tratados de esta manera o con mayor energía atribuyéndole a esta variable una cualidad masculina o casi exclusivamente masculina. Posiblemente, en este caso, los jefes o supervisores pueden haber considerado que el trato más enérgico se refería a, o

Sí se observa que el número de personas que ha recibido reconocimiento es casi similar a quienes dicen que no lo han recibido por una parte y, por otra, que el porcentaje que está de acuerdo con la expresión "nadie acostumbra reforzar a nadie" es sólo el 29,03%, podría pensarse que aunque el esfuerzo parece ser escaso en la empresa, las ocasiones en las cuales se ha aplicado, quizá por lo inusual, tienen un impacto relativamente durable en el

tiempo y sobre la calidad de la relación entre reforzador y reforzado y además sobre la conducta de las personas que lo reciben. De allí que, a la hora de responder, estas excepciones tengan también un peso que lleva a aumentar el valor que el grupo otorga al factor “modelado” conductual. También podría influir en estas respuestas el

hecho que la mayoría de los encuestados eran titulados superiores y ocupan puestos de jefaturas en las organizaciones.

TABLA 6

DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS REFERIDAS A FALTA DE MODELOS A IMITAR

1. Por falta de Modelos a imitar	Sí		No		?	
	n	%	n	%	n	%
10) En esta empresa son muy pocos los jefes que refuerzan (casi ninguno).....	195	69,89	49	17,56	34	12,18
11) Personalmente, no me han reconocido un trabajo bien hecho.....	118	42,49	140	50,17	19	6,81
6) En esta empresa, nadie acostumbra reforzar a nadie.....	81	29,03	156	55,91	39	13,97

Finalmente, la Tabla N°7 se refiere a los datos encontrados en relación al peso que tendría las características propias del trabajo, en cuanto obstáculos para emplear reconocimiento positivo en la actividad laboral. De acuerdo a estos datos, el 64,15 por 100 señala que las jefaturas consideran que su principal responsabilidad se dirige a la detección de fallos más que a felicitar.

La cantidad de personas que cada encuestado tiene a su cargo, en concordancia con lo indicado anteriormente, en la Tabla N°4, no parecer ser un obstáculo importante. De hecho, el 67,74% estima que ésta no es una razón para no utilizar el refuerzo positivo, es decir, que en un

grupo pequeño la variable “tamaño” no limita el empleo de esta herramienta de motivación, a pesar que podría pensarse que en pequeños grupos, el uso frecuente del refuerzo positivo podría llevar a un exceso de cercanía social o intimidad laboral que interfiriera con la ejecución del trabajo.

De acuerdo a estos datos el grupo no lo estima así.

Finalmente, se debe consignar que la “Encuesta RF” incluyó la pregunta 5, con la frase: “generalmente, la gente no merece ser reforzada”. Esta expresión fue rechazada por el 80% de las jefaturas, aceptada por el 18% y el 2% se mostró indeciso.

TABLA 7DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS RELACIONADAS A
LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

6. <i>Por las características del trabajo</i>	<i>Sí</i>		<i>No</i>		<i>?</i>	
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1).- Al parecer, los jefes estiman que su trabajo es más detectar fallos que felicitar.....	179	64,15	65	23,20	32	11,40
7) Tienen poco personal a su cargo.....	46	16,48	189	67,74	96	12,90

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo a lo comentado en la introducción, el principal propósito de este estudio no fue establecer la naturaleza del reconocimiento positivo a los "mecanismos" o procesos a través de los cuales éste funciona como lo hace, sino **determinar los principales obstáculos para su empleo en las empresas**, habida consideración que, a pesar de nuestro relativo desconocimiento de los puntos anteriores, **la información concurrente, proporcionada por diversas investigaciones indican que el refuerzo positivo en la empresa parece constituir una poderosa herramienta motivacional.**

Los datos obtenidos en este trabajo permiten señalar los siguientes puntos:

- a) El principal obstáculo para emplear reconocimiento positivo al trabajo bien hecho en las organizaciones, especialmente en las organizaciones de producción, parece porvenir de la falta de habilidades para su uso, es decir, de la carencia de entrenamiento de las jefaturas para reforzar.

- b) Esta dificultad podría verse acrecentada por la circunstancia que casi toda nuestra conducta es orientada, desde la infancia, preferentemente mediante sanciones, lo cual privilegia el aprendizaje de conductas sancionadoras, más que el de comportamientos reforzadores, los cuales al ser escasos o inexistentes en el ambiente, podrían producir una serie de aprendizajes sancionadores encadenados se transmiten de padres a hijos.

- c) Los datos obtenidos en este estudio, en especial la percepción de la principal tarea de la jefatura como "detector de fallos" (desde donde es fácil deducir la necesidad de sancionarlos), permite apreciar el fuerte desequilibrio que aún existe en el medio ambiente laboral a favor de las sanciones como elemento supuestamente motivacional a pesar, incluso, de admitir la capacidad del reconocimiento para orientar la propia conducta cuando se ha experimentado personalmente el refuerzo positivo.

- d) Si bien es cierto que el grupo encuestado estaba compuesto por personas con cargos de jefatura, esta circunstancia no debería inducir a error en el sentido que sólo las jefaturas pueden utilizar el refuerzo. En realidad, esta situación constituye una limitante del presente estudio pues cualquiera en el medio laboral puede orientar comportamientos, con independencia de su posición en la empresa, existiendo posiblemente diferencias de grado en la capacidad del reconocimiento para provocar cambios, de acuerdo a la fuente que lo origina, esto es, si se trata de una jefatura o no. Este punto podría constituir motivo de estudios futuros aún cuando según se insinúa en los estudios citados, la mayor capacidad del refuerzo se obtiene cuando proviene del jefe.
- e) Otro de los obstáculos para utilizar los reconocimientos positivos en la empresa, situado, a juicio de los encuestados, en una posición de importancia, está constituido por el temor a posibles reacciones poco razonables de sus colaboradores. No surgieron, sin embargo, en el transcurso de este estudio, o durante las sesiones de talleres de formación a que se ha aludido, elementos objetivos que proporcionen alguna base a estas creencias.
- f) Los datos provenientes de este estudio podrían servir, entre otros usos, para retroalimentar a grupos en formación sobre estas materias. El conocimiento de estos obstáculos puede constituir un avance significativo para su remoción.
- g) Los datos obtenidos permiten sugerir que la preferencia por el uso de reforzadores tangibles, cuando éstos se usan o se han empleado en experiencia controladas, parece deberse a la mayor facilidad que supone el acto de entregar algo material a otra persona, en lugar de palabras de reconocimiento, las que, en ausencia de un elemento material intermedio, pueden suponer un mayor involucramiento personal por parte de la persona que reconoce un trabajo bien hecho, a lo que se agrega la falta de entrenamiento, todo lo cual lleva a realizar con incomodidad una conducta nueva.
- h) Las respuestas a la expresión del Cuestionario: **“En general, la gente no merece ser reforzada”**, muestran que el grupo encuestado, casi en su totalidad se encuentra en desacuerdo con este juicio, lo que sugiere que existe una tendencia creciente por parte de los participantes a aceptar la conveniencia de empleo del refuerzo, la equidad en trato que implica su utilización y su potencial motivador.
- i) Por consiguiente, convendría, en futuras actividades de formación personal, considerar que el uso del reconocimiento al trabajo bien hecho, no sólo debería realizarse por su capacidad para generar efectos de incremento en la frecuencia de presentación de la conducta productiva, sino, además, porque el reconocimiento constituye un **acto profesional**, que facilita la acción motivadora de los jefes.
- j) Finalmente, la aparente contradicción que surge entre la percepción de los encuestados sobre el hecho que, en general, la gente merece ser reforzada por una parte y, por otra, el hecho que no practiquen esta conducta, podría señalar, básicamente, déficit de entrenamiento en habilidades de dirección que sean acompañados por programas de seguimiento y evaluación

de los resultados de la práctica sistemática y continuada, del refuerzo positivo en la empresa.

REFERENCIAS

- BIJOU, S.; PETERSON, F.; HARRIS, F.; ELLEN, A.; Y JOHNSTON, M. (1969): "Methodology for experimental study of young children in natural setting". *The Psychological Record*, 19: págs. 177-210.
- BROWN, R. (1977): "An introduction to applied behavioral analysis in occupational safety". *Professional Safety*, Julio, págs. 14-20.
- HERMANN, J; DE MONTES, A., Y DOMÍNGUEZ, B. (1973): "Effects of bonuses for punctuality on the tardiness of industrial workers", *Journal of Applied Behavior Analysis*, 6: págs. 563-570.
- ILGEN, D.E.; FISHER, C., y TAYLOR, M. (1977): "Consequences of individual feedback on behavior in organizations". *Journal of Applied Psychology*, 64: págs. 349-371.
- ISALAS, M., y MELIA, J. (1991): "Accidentes de Trabajo. Intervención y propuestas teórica". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3: págs. 323-348.
- KOMAKI, J. (1982): "Why don't reinforce: The issues". *Journal of Organizational Behavior Management*, 5: págs. 60-64.
- LÓPEZ-MENA, L. (1981): "Intervención Psicológica en la Empresa". Barcelona: Martínez Roca.
- LÓPEZ-MENA, L. y VELOZ, J. (1990): "Aplicaciones del Refuerzo Positivo a la Reducción de Accidentes en el Trabajo". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22: págs. 357-371.
- LUTHANS, F., y KREITNER, R. (1975): "Organizational Behavior Modification". Illinois: Scott & Foresman (versión castellana: *Modificación de la Conducta Organizational*. México: Trillas, 1979)
- LUTHANS, F., y KREITNER, R. (1986): "Organizational Behavior Modification and Beyond". Glenview: Scott, Foresman.
- MILLER, L. M. (1978): "Behavior management: The new science of managing people at work". Nueva York: Wiley.
- NORD, W.R. (1970): "Improving attendance through reward". *Personnel Administration*, 33: págs. 37-41.
- ORGANIZATIONAL DYNAMICS (1973): "Conversation with B." F. Skinner, págs. 31-49. Autor.
- PEDALINO, E. y GAMBOA (1974): "Behavior modification and absenteeism: Intervention in one industrial setting". *Journal of Applied Psychology*, 59: págs. 684-695.
- RACHLIN H. (1983): *Introducción al Conductivismo Moderno*. Madrid: Debate.
- RETTING, E.B. (1975): "How to reduce costly "mis-takes" in a steak house". *Work Performance*, 3: págs. 4-8.
- SIMS, H., y MANZ, Ch. (1982): "Social learning-theory: The role of modeling in the exercise of leadership". *Journal of Organizational Behavior Management*, 3: págs. 55-63.
- ZOHAR, D., y FUSSELD, A. (1981): "Modifying earplug wearing behavior by behavior modification techniques: An empirical evaluation". *Journal of Organizational Behavior Management*, 3: págs. 41-51.