

# El Legado De Frederick Irving Herzberg

---

Juan F. Manso Pinto

Fecha de recepción: 16 de enero de 2002    Fecha de aceptación: 27 de abril de 2002

## RESUMEN

En este artículo se reseñan algunos aspectos de la vida académica y privada de Frederick Herzberg, así como de sus principales contribuciones al desarrollo de la psicología industrial/organizacional y de la moderna administración de recursos humanos.

## ABSTRACT

This article is a synthesis of the academic and private life of Frederick Herzberg; as well as a brief account of this scientific contributions to industrial/organizational psychology and management of human resources.

## PALABRAS CLAVES

- Frederick Herzberg
- Teoría de la motivación
- Psicología organizacional.

---

JUAN F. MANSO PINTO. Sociólogo. Diplomado en Administración de Empresas. Profesor Titular de Comportamiento Organizacional. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Concepción. Chile.  
E mail [jmanso@udec.cl](mailto:jmanso@udec.cl)

Frederick Irving Herzberg, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y padre de las mundialmente conocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo, falleció el 19 de enero de 2000 en el University Hospital de Salt Lake City, a la edad de 76 años.

Fred Irving Herzberg nació en Lynn, Massachusetts, el 18 de abril de 1923. Hijo de Gertrude Irving y de Lewis Herzberg, un humilde matrimonio de inmigrantes lituanos. Tempranamente, a la edad de 13 años, abandonó su hogar para dirigirse a New York en busca de mejores oportunidades. Aunque, en esta ciudad sus años de juventud se desarrollaron sometido al rigor de la pobreza, sus sobresalientes condiciones intelectuales le permitieron, a los 16 años, ganar una beca del New York Regent's Examination Board para estudiar en el afamado City College de New York, en donde inició estudios de Historia y Psicología.

En 1944, habiendo contraído matrimonio, desprovisto de dinero y sin haber terminado sus estudios, Herzberg se alistó en el ejército. Movilizado a Europa, como sargento de una unidad de reconocimiento, le correspondió estar entre los efectivos que liberaron el campo de concentración de Dachau. En éste, dada su preparación universitaria se le asignó a la Oficina de Ayuda y Atención Psicológica que se ofrecía a los matrimonios judíos que habían sido separados de sus familias, víctimas del holocausto. Esta circunstancia y el impacto emocional de los años de guerra habrían de ser factores que marcaran profundamente la vida personal y profesional de Frederick Herzberg. Como él mismo relataría años más tarde «... lo primero que vi al entrar a Dachau fueron las filas de furgones de ferrocarril atestados de cadáveres cubiertos de cal. Acababa de cumplir 22 años. Nada en mi educación en historia o psicología me había preparado para tal experiencia. Una profunda conmoción estremeció todo mi ser. Sabía que en cualquier sociedad hay alrededor de un 15% de locos. Sin embargo, la sociedad entera había perdido la razón. Me pregunté, ¿cómo era posible que gente normal, en apariencia, hubiera cometido semejantes atrocidades? Desde ese momento concluí que la tarea más importante de un psicólogo consistía en evitar que los cuerdos enloquecieran « (Wren y Greenwood, 1999).

Terminada la guerra, Frederick Herzberg fue dado de baja con honores. Recibió la Estrella de Bronce y la Condecoración de los Infantes de Combate.

Reincorporado a la vida civil y haciendo uso de una beca de veterano de guerra Herzberg regresó al City College de New York a completar sus estudios, para obtener una Maestría en Psicología. Dos años más tarde, obtenía un Doctorado en Psicología y una Maestría en Salud Pública, en la Universidad de Pittsburgh.

A mediados de los años cincuenta, luego de un breve período en el Servicio de Ayuda Psicológica de Pittsburgh -una firma consultora sin fines de lucro-. ingresó a la Sección de Investigaciones y Proyectos del Servicio Estadounidense de Salud Pública. Seis años más tarde, en 1956, se incorpora a la Case Western Reserve University como director del Departamento de Psicología. Durante su estadía en esta Universidad le cupo iniciar y dirigir un fecundo programa de investigaciones sobre salud mental en la industria. El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana.

Uno de los principales hallazgos de dicho programa de investigación le permitió a Herzberg establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan.

**El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana.**

En sus esfuerzos por buscar apoyo a su tesis sobre la satisfacción laboral, Herzberg publicó en 1957 bajo el título *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion*, un amplio compendio bibliográfico que incluía la revisión de 2500 textos y otra igual cantidad de artículos que sobre psicología industrial se habían publicado entre los años 1900 y 1950.

Dos años más tarde, en 1959, publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación- Higiene. En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió” y, “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al *contexto* de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos **factores de higiene**, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los *contenido* de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores **motivadores**. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la

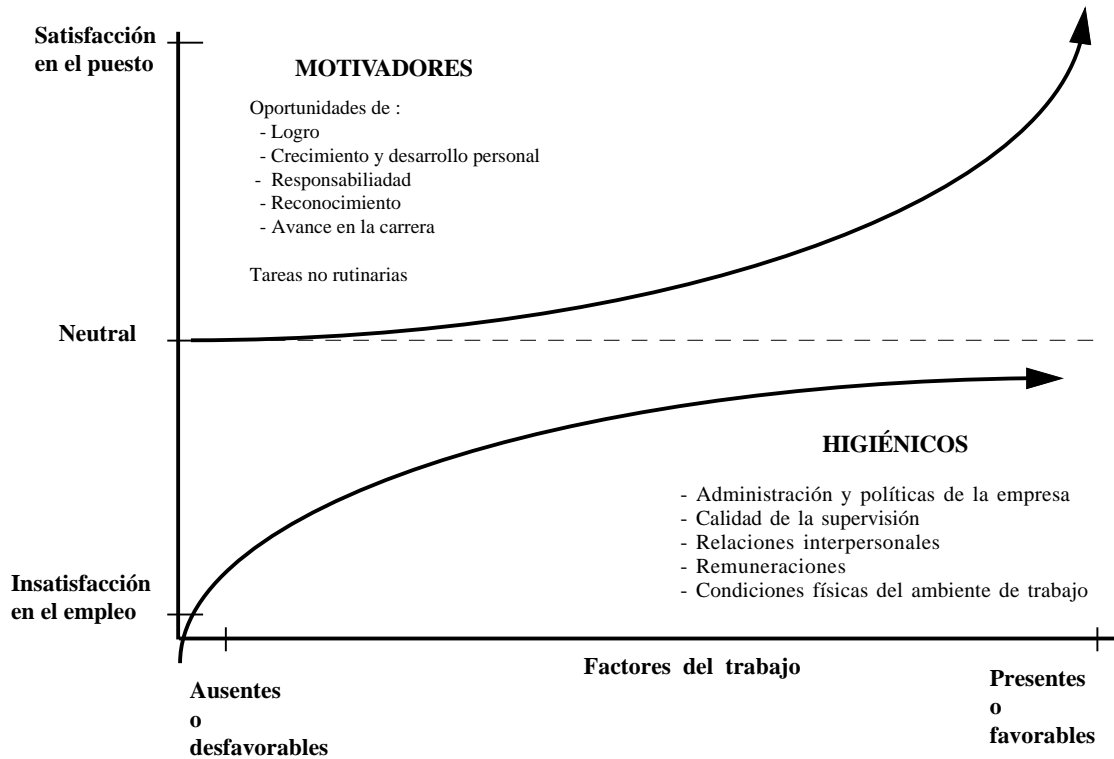
sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción. La figura 1 grafica este importante principio.

La secuela más importante de la teoría de la motivación-higiene fue permitirle a Herzbergh presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.

Si bien la teoría de los dos factores gozó de una rápida y amplia acogida en el medio empresarial, en el ámbito de la psicología académica suscitó una intensa polémica. Así, aunque diversos estudios realizados en muy diversos contextos laborales apoyaron los postulados de Herzberg (Swartz, Jerusaitis, Stark, 1963; Dysinger, 1965), otros estudios concluyeron que la particular característica del grupo

**FIGURA 1**  
**Teoría de la Motivación-Higiene**



laboral que sirvió de base a sus investigaciones (ingenieros y contadores) debilitaba la capacidad de la teoría para extrapolar sus hallazgos a grupos ocupacionales diferentes (King, 1968; Hulin y Water, 1971; Miner, 1984). Por otro lado, otros investigadores criticaron que la forma en que Herzberg formuló su teoría constituía una representación excesivamente simplificada de la compleja naturaleza de la motivación humana en los ambientes laborales, y que los factores implicados en los sentimientos de satisfacción e insatisfacción en la realidad no se tipificaban tan claramente como Herzberg sostenía (Porter, 1966). Además, se criticó que la metodología del “incidente crítico”, a partir de la cual Herzberg había construido la teoría era altamente vulnerable a los mecanismos defensivos de las personas, introduciendo con ello un fuerte sesgo de subjetividad a los datos recolectados (Vroom, 1964; Korman, 1971; Wall, 1973; Locke, 1976). Otra importante objeción a la teoría es la relativa a la naturaleza ambigua de los factores intrínsecos y extrínsecos. En este sentido, diversos investigadores (Wernimont, 1972; Dyer y Parker, 1975; Cooper y Locke,

2000) señalaron que, en tanto los factores extrínsecos representaban atributos propios del contexto del trabajo, por el contrario los denominados factores intrínsecos representaban más bien reacciones emocionales de los empleado hacia las diversas dimensiones del puesto de trabajo, reconociéndose que esta debilidad de la teoría implicaba importantes consecuencias para la práctica administrativa a la hora de decidir la gerencia si lo que se debía modificar para producir una mayor motivación entre los empleados exigía modificar sus puestos de trabajo o sus actitudes hacia el ambiente laboral.

Con el objeto de responder a las críticas y de ampliar sus ideas acerca de la naturaleza e importancia del trabajo Herzberg, publicó, en 1966, *Work and the Nature of Man*, texto que muchos analistas han considerado como su obra magna. En esencia, Herzberg plantea aquí su propia concepción acerca de la vida, la naturaleza del hombre y el papel que el trabajo juega en el desarrollo y el crecimiento espiritual del ser humano. Reconoce Herberg que la

motivación es un tema de suyo elusivo en virtud de las múltiples diferencias que existen entre las personas acerca del trabajo y del valor que a éste le asignan en sus vidas. En este sentido, de acuerdo con Herzberg existirían dos tipos de individuos. Aquéllos que denomina Hombre-Adán, que al igual que el personaje del Antiguo Testamento, sólo buscan evitar el dolor y, primordialmente, satisfacer sus instintos básicos: alimentación, abrigo y seguridad. Todos éstos, factores de higiene. Por el contrario, existen otros individuos, a los que denomina Hombre-Abraham, para los cuales el trabajo es la principal fuente a partir de la cual satisfacen sus necesidades de crecimiento personal y de trascendencia en la vida. Sobre la base de tales consideraciones, Herzberg insinuó en este libro que el enriquecimiento del trabajo debe ser preocupación principal de la gerencia, si lo que ésta busca es una mayor motivación en sus empleados. En otras palabras, los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado, Hombre-Abraham, satisfacer sus necesidades de crecimiento personal.

**La secuela más importante de la teoría de la motivación-higiene fue permitirle a Herzbergh presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el sólo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.**

En 1968, en un fecundo artículo intitulado *One More Time: How Do You Motivate Employees* (el que mayores reimpresiones ha tenido en la historia de Harvard Business Review) Herzberg expuso formalmente su Teoría del Enriquecimiento del Trabajo. En este trabajo expuso sus ya clásicos conceptos de *carga horizontal y vertical* del puesto de trabajo reiterando que todo enriquecimiento del trabajo exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que el empleado encuentre en éste la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. En este sentido, de acuerdo con Herzberg, los gerentes más que motivar los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias -por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer- deben, por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos. Según Herzberg, sólo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento.

En su tiempo, Herzbergh recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo. Por la vigencia que éstas guardan, a continuación se presenta un resumen de ellas.

Aunque Herzberg reconoció que sus estrategias motivacionales no eran un asunto fácil de implementar en el medio organizacional, a lo largo de toda su carrera profesional enfatizó la necesidad de que los gerentes hicieran de ellas una política continua en sus empresas.

En las últimas décadas, las pruebas aportadas por diferentes investigadores (Hackman y Oldham, 1976) han venido reconociendo que en la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva a la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamentalmente en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste "casi" perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo.

**FIGURA 2**  
**Estrategias para el enriquecimiento del trabajo**

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar controles innecesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad y éxito personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad y reconocimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad, éxito y reconocimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad, logro y reconocimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento interno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y aprendizaje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad, capacitación y avance laboral.</li> </ul>

**Fuente:** Herzberg (1968) "One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February, pp. 59.

Como consecuencia de sus aportes a la administración de recursos humanos, y aceptando la invitación que le cursara el Decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Utah, George Odiorne -una de las figuras más destacadas en el campo de la administración de empresas- en 1972 Frederick Herzberg se incorporó a la Escuela de Negocios de dicha Universidad como Profesor Distinguido de Administración. Herzberg habría de permanecer en ella hasta la fecha de su deceso.

En 1990, la Universidad Case Western Reserve lo reconoció como Profesor Distinguido de Administración, tanto por sus valiosos aportes al campo de la administración como por la gran cantidad de exitosos administradores de empresas que se formaron en torno a su persona.

En 1994, la Escuela de Negocios de la Universidad de Utah estableció en su honor la Cátedra Frederick I. Herzberg para Profesores Visitantes. Un año más tarde le honró designándolo Cummins Engine Professor of Management.

**En las últimas décadas, las pruebas aportadas por diferentes investigadores (Hackman y Oldham, 1976) han venido reconociendo que en la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva a la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamental en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste "casi" perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo.**

Como culminación de toda la brillante carrera académica de Frederick Herzberg, en 1995 la International Press reconoció su libro *Work and the Nature of Man* entre los 10 textos que mayor contribución habían hecho a la teoría y práctica de la administración de empresas en el siglo 20.

Sin embargo, la actividad de Frederick Herzberg no estuvo solamente restringida al ámbito académico. Por largo tiempo se desempeñó como editor de la revista "Industry Week" y fue además un activo consultor tanto de empresas -tales como AT & T, Texas Instruments, Alcoa Inc, Imperial Chemical Industries- como de gobiernos, entre éstos, Estados Unidos, Unión Soviética, Japón e Israel. Como consultor de empresas su nombre está incluido en el "Who's Who in America" y en el "Who's Who in the World".

En su vida privada Frederick Herzbergh contrajo matrimonio en 1944 con Shirley Bedell, médica pediatra de notable prestigio profesional y académica en Salt Lake City, quien falleciera en 1997.

Junto a sus actividades académicas y profesionales, Frederick Herzbergh fue un apasionado estudioso de la historia de los Estados Unidos, particularmente de los hechos ocurridos durante la Guerra Civil, y un destacado coleccionista de las armas que se emplearon en ésta.

**Sin embargo, la actividad de Frederick Herzberg no estuvo solamente restringida al ámbito académico. Por largo tiempo se desempeñó como editor de la revista "Industry Week" y fue además un activo consultor tanto de empresas -tales como AT & T, Texas Instruments, Alcoa Inc, Imperial Chemical Industries- como de gobiernos, entre éstos, Estados Unidos, Unión Soviética, Japón e Israel. Como consultor de empresas su nombre está incluido en el "Who's Who in America" y en el "Who's Who in the World".**

En el campo de la administración y de la psicología organizacional e industrial el impacto de la obra de Frederick Herzberg ha sido enorme y probablemente lo seguirá siendo. Sus tempranos estudios contribuyeron en forma relevante al mejor entendimiento de la compleja dinámica de la motivación humana en el trabajo. Desde que fuera dada a conocer su Teoría de la Motivación-Higiene ésta ha recibido más atención y generado mayor cantidad de investigaciones que cualquier otra teoría sobre motivación y satisfacción laboral. Por otra parte, muchas de las recomendaciones que para la administración más eficaz del

recurso humano Herzberg planteara en la década de los cincuenta, se adelantaron a las hoy en voga, entre otras, el "empowerment", el "kaizen" y el rediseño del puesto de trabajo.

Sin duda alguna, el deceso de Frederick Irving Herzberg constituye una pérdida para la psicología organizacional, la administración, en general, y para la administración de recursos humanos, en particular, pero en todas estas disciplinas se le recordará por el acendrado humanismo que inspiró sus teorías y por los significativos y visionarios aportes que hizo al enriquecimiento de la vida laboral en la época que nos ha tocado vivir.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cooper, C., Locke, E (2000) *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Dysinger, D. (1965). *Motivational Factors Affecting Civilian Army Research and Development Personnel*, en Steward, D., Garson, G. (1983). *Organizational Behaviour and Public Management*. New York: Dekker.
- Dyer, L., y Parker, D. (1975). *Classifying Outcomes in Work Motivation Research: an Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy*. *Journal of Applied psychology*, vol. 60, pp. 455-458.
- Hackman, R.; Oldham, G. (1976). *Work Redesign*. Reading: Addison Wesley
- Herzberg, F., Mausiner, B., Peterson, O., Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion*. Psychological Services of Pittsburgh.
- Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York.
- Thomas Crowell. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. En: *Harvard Business Review*, vol 46, January-February, pp 53-62.
- \_\_\_\_\_. (1976) *The Managerial Choice: to Be Efficient and to be Human*. Dow Jones Irving.

- Herzberg, F. (1977) Ortodox Job Enrichment: A Common Sense Approach to People at Work. En: *Defense Management Journal*, April, pp 21-27
- House, R., Wigdor, L (1967) Herzberg´s Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Empirical Evidence and Criticism. En: *Personnel Psychology*, Winter, pp. 369-380.
- Hulin, C., Water, L. (1971). Regresion Analysis of Three Variations of the Two Factor Theory of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 211-217.
- King, N. (1968). Clasification and Evaluation of the Two Factor Theory of Job Satisfaction. En: *Psychological Bulletin*, **No. 74**, pp. 18-31.
- Korman, A. (1971). Industrial and Organizational Psychology. Englewood-Cliffs, Prentice Hall.
- Locke, E. (1976). The Nature and Consequencies of Job Satisfaction, en M. Dunnette (De). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand Mc Nally.
- Luddwing, S. Herzberg. (1973). En: *International Management*, Sept.-Oct., pp. 24-29.
- Miner, J. (1984). The Validity and Usefulness of Theories in Emerging Organizational Science. En: *Academy of Management Review*, vol 9, **No. 2**, pp. 296-306.
- Plumise, L. (1991). A Visit with Fred Herzberg. En: *Management Newsletter*, May, pp. 2-7.
- Porter, L. (1966) Personnel Management. En: *Annual Review of Psychology*, vol. 17, pp. 419-431.
- Schneider, J., Locke, E (1971) A Critique of Herzberghs Incident Clasification System and Suggested Revision. En: *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 6, pp. 441-457.
- Schwartz, M.; Jerusaitis, E., Stark, H. (1963). Motivations Factors Among Supervisor in the Utility Industry. En: *Personnel psychology*, vol. 16, pp. 45-63.
- TIO. (2000). En: *The Industrial-Organizational Psychologist*, April, vol 37, *No. 4*, pp. 170-172.
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. New York. Wiley.
- Wall, T. (1973). Ego-Defensiveness as a Determinant of Reported Differences in Sources of Job Satisfacction and Job Dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol 58, pp. 125-127.
- Wernimont, P. (1972). A Systems View of Job Satisfaction. En: *Journal of Applied Psychology*, vol 56, pp. 173-176.
- Wren, D.; Greenwood, R. (1998). Los Innovadores de las Grandes Organizaciones. Oxford University Press.



# Vida

# Universitaria



## COLOMBIA FRENTE A LA COYUNTURA FINANCIERA INTERNACIONAL

### Conferencia introductoria al lanzamiento del programa internacional de Alta Gerencia 2002, Universidad EAFIT.

Medellín, julio 18 de 2002

#### A cargo de: **Fernando E. Suescún M.**

El 2 de julio pasado se cumplió el quinto aniversario de la devaluación del Bath de Tailandia, episodio que dio origen a la inesperada crisis de los países del Este del Asia, incluyendo Corea del Sur, Indonesia, Malasia y Filipinas, con amenazas a escala global.<sup>1</sup>

Este aniversario me llevó a hacer algunas reflexiones que quisiera compartir con ustedes en la tarde de hoy, a raíz del lanzamiento de una nueva versión del programa internacional de alta gerencia, acertadamente liderado por las universidades ICESI y EAFIT.

Quiero aprovechar esta feliz ocasión, para presentar mis agradecimientos a los directivos de las dos universidades, por la invitación que gentilmente me han formulado y expresar mi complacencia de estar aquí, reunido con ellos y con este selecto auditorio interesado en participar en el programa. Son ocasiones especiales que nos permiten compartir ideas sobre el acontecer nacional, en un ambiente internacionalizado al que yo le doy la más alta ponderación, puesto que crean el espacio académico para debatir temas que a todos nos conciernen.

Ustedes se preguntarán ¿por qué es tan importante para este expositor introducir esta conferencia con el tema de la devaluación de la moneda tailandesa? Por supuesto que si yo estuviera en su lugar, me haría la misma pregunta. Entraré a explicarlo a continuación: Corea del Sur, Indonesia, Tailandia, Malasia y Filipinas, al igual que Colombia y América Latina, financieramente hablando, forman parte de los llamados mercados emergentes, por lo que de cierta manera tenemos algo en común.

Más aún, desde mediados de los años 80 y a través de la década del 90, los mercados emergentes fueron adoptando como modelo de desarrollo, aquel propuesto por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Secretaría del Tesoro de los Estados Unidos, en el llamado Consenso de Washington.

<sup>1</sup> The Economist, julio 6/02.