



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES IZTACALA

“LA ORGANIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL  
TRABAJADOR MEXICANO”



T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

**JOSÉ RODOLFO JIMÉNEZ SÁNCHEZ**

ASESOR : LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN  
DICTAMINADOR: MTRA. ROCÍOTRÓN ALVAREZ  
DICTAMINADOR: LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO



LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX. 2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*Al querer encaminarnos a un logro,  
en el proceso es fácil caer en la desesperanza  
pero la paciencia es la mejor compañía,  
para alcanzarlo*

*José Rodolfo Jiménez Sánchez*

## *Dedicatorias*

*A  
Mamá Irene*

*Porque en todo, aún en los momentos más difíciles me has dado  
tu Cariño, Apoyo y Comprensión*

*A  
Papá Rodolfo*

*Por todo el Apoyo recibido en mi educación, los ratos  
Agradables que pase contigo. Te dedico esta tesina estés donde  
estés...*

*Mi Viejo*

*A mis Hermanos*

*Fernando*

*Por ser un gran apoyo en mi niñez... por ti conocí el deporte,  
diferentes lugares y perspectivas de vida  
¡Gracias Hermano!*

*Juan*

*Hoy y siempre tu voluntad para ayudarme ha sido una  
constante, de niño en mis tareas escolares, que fundó las bases  
en mi formación profesional  
¡Tuyo también, es este esfuerzo!*

*José Alfredo*

*Antes de nacer estábamos unidos... y hoy lo seguiremos  
estando, ¡Tenlo por seguro!.*

*Pablo*

*Por ser un Gran Carnal... al que quiero y admiro muchísimo...  
¡Me cae mi Blito!*

*A Luvania por brindarme una Ilusión...*

## *Reconocimientos*

*A una gran persona, con mucho conocimiento y una calidad humana indiscutible*

*Esteban Cortes Solís*

*Al gran compañero y amigo y sus palabras, que van conmigo  
“hay personas que hacen las cosas... y hay quienes solo las piensan, ¡sé tu, de las que las hacen!”*

*José Juan Acevedo Villafuerte*

*Una persona con la que he pasado grandes momentos como  
compañero y amigo*

*Jonathan Elizalde Ortega*

*Al gran compa cómplice de grandes aventuras y experiencias el  
minichirris*

*Ricardo Sánchez Márquez (Ricardito)*

*A mi Maestro, Confidente y Amigo*

*Jorge Montoya Avecías*

## *Agradecimientos*

*A Luis Rivero Pérez: por ayudarme y escucharme en diferentes situaciones gracias amigo*

*A un gran amigo  
no hubiera Que sin su ayuda sido  
Posible este trabajo  
Omar*

*A la familia Hernández Segura, Sr. Guillermo, Sra. Estela y mi  
amigocha Ivonne por sus atenciones,  
calidez y hospitalidad*

*A Alejandro Cruz Velasco, “Panter”,  
por brindarme las bases de este trabajo*

*Finalmente...  
a mi más duro rival,  
mi más arduo adversario  
y mi Mejor Amigo  
José Rodolfo Jiménez Sánchez*

# ÍNDICE

página

**RESUMEN** I

**INTRODUCCIÓN** II

## **CAPÍTULO 1 EL HOMBRE Y LAS ORGANIZACIONES**

1.1	Origen y Desarrollo	2
1.2	Funciones de los Grupos Organizacionales y Funciones Psicológicas	3
1.3	Importancia de las Organizaciones	4
1.4	Definición de Organización	5
1.5	Clases de Organización	7
1.6	Empresas Privadas	9

## **CAPÍTULO 2 EL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES**

2.1	Antecedentes Históricos	13
2.2	Psicología Industrial en México	16
2.3	Formación Profesional del Psicólogo en las Organizaciones	17
2.4	El Papel del Psicólogo Organizacional	19
2.5	La importancia de la Motivación por el Psicólogo Organizacional	23

## **CAPÍTULO 3 MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

3.1	Referencia Histórica	27
3.2	La Motivación	28
3.3	Definición de Motivación	28

	<b>página</b>
3.4 El ser humano y la Motivación	31
3.5 Instinto	32
3.6 La Homeostasis	33
3.7 El Autoritarismo	34
3.8 El Paternalismo	36
3.9 Motivación de Personal	37
3.10 Tipos de Motivación	38

## **CAPÍTULO 4 LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

4.1 La Vara y la Zanahoria	40
4.2 Teoría de Maslow	41
4.3 Teoría de Argyris	43
4.4 Las Teorías de X y Y (Mc Gregor)	44
4.5 Teoría de la Motivación e Higiene (Herzberg)	46
4.6 Teoría de las tres necesidades (Mc Clelland)	48
4.7 Teoría Motivacional de las expectativas	49
4.8 El modelo de Porter y Lawler	51
4.9 La teoría del Reforzamiento	53
4.10	
4.11 El trabajador Mexicano y la Psicología de sus Motivaciones	54
4.10.1 Motivaciones en el trabajo	57

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
---------------------	-----------

<b>REFERENCIAS</b>	<b>64</b>
--------------------	-----------

## RESUMEN

La presente revisión teórica tiene la intención de resaltar la labor del Psicólogo en las organizaciones, enfatizando principalmente su actividad como motivador dentro de los ambientes de trabajo. Revisando en primer lugar la importancia de las organizaciones, analizando el origen, desarrollo y la relevancia que ha tenido el hombre para formar parte de ellas desde las más rudimentarias hasta las modernas empresas y desde luego dando especial importancia a la llegada de el Psicólogo dentro de estas, haciendo una revisión de la Psicología industrial en México, su formación profesional del psicólogo organizacional, así como la importancia que debe tener el Recurso humano dentro de la producción en las empresas además de las principales teorías de la motivación, y finalmente el contexto del trabajador mexicano y la psicología de sus motivaciones.

Durante el proceso de investigación sobre los puntos anteriormente mencionados, cabe destacar que se encontró, que en nuestro país el uso de instrumentos de evaluación psicológica es relativamente novedoso y por lo tanto la aceptación del psicólogo en las organizaciones ha sido en algunas ocasiones una labor titánica ya que el empresario, al darle mayor importancia a los recursos económicos y financieros deja del lado los recursos humanos. Esto también por lo joven de nuestra ciencia ya que es hasta 1973 cuando el entonces colegio de Psicología se separa de la facultad de filosofía y Letras para alcanzar el grado de Facultad y disciplina científica aparte de la Filosofía. Comenzando primero con la Psicología Clínica para posteriormente adentrarse en las empresas y organizaciones.

Sin embargo, a pesar de todo, en la actualidad se consulta con mayor frecuencia al psicólogo en las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Como sabemos el hombre es un ser sociable por naturaleza, ya que necesita formar parte de grupos y organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones son el medio que el hombre utiliza para aumentar su bienestar cooperando con sus semejantes. Por otra lado, en toda organización lo que se pretende es una gran producción con calidad y que sus trabajadores se encuentren satisfechos con su empleo, contando con un ambiente laboral adecuado para hacerlo.

Necesariamente, por eso, es importante la existencia de una motivación en el ambiente laboral, no basta con pagar un sueldo al personal, sino también deben existir alternativas que el trabajador pueda hacer uso para que éste pueda seguir desarrollándose tanto en su trabajo como dentro de la misma organización.

En este trabajo se tocan temas como el hombre y las organizaciones (Capítulo 1), donde se hablará acerca de ellas y su importancia en la vida del hombre. Se mencionan los tipos de organización que existen desde las más antiguas hasta las más recientes, como la empresa privada y la incursión del psicólogo en éstas.

Posteriormente, se le da relevancia a la participación del psicólogo en las organizaciones (Capítulo 2), adentrándonos en los antecedentes históricos de esta rama de la psicología, su surgimiento en México, la formación académica del psicólogo mexicano para adentrarse en esta área, su labor en sí dentro del campo laboral y la importancia que tiene como motivador dentro de éste.

El recurso humano es el más importante, ya que sin su intervención sería imposible adquirir varias funciones importantes en la organización.

Ya que no sólo es el esfuerzo o la actividad humana la que queda comprendida en este recurso, sino también otros factores quedan como diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Arias, 1992).

Por tales motivos, resulta necesario impulsar al trabajador a realizar su trabajo en forma adecuada y eficiente, de tal manera que pueda satisfacer las necesidades de la organización para la cual labora.

De igual forma, la empresa deberá de contribuir a buscar la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Es por esto que otro tema a estudiar es la motivación del Recurso Humano (Capítulo 3), en donde se da una referencia histórica sobre la motivación, el instinto, la homeostasis, el ser humano y la motivación, su definición, algunos otros términos relacionados, así como los tipos de motivación que existen.

El ser humano actúa por ciertas fuerzas impulsadas y originadas en su interior denominadas “deseos”, “necesidades” y “temores”. Las necesidades representan las fuerzas iniciales y que sostienen la conducta humana. Tienen influencia directa en el individuo, ya que determinan en parte los pensamientos y actos de las personas en coordinación con sus emociones y demás funciones psicológicas y establecen los motivos que dictan el comportamiento humano. (Herbert y Gullet, 1989).

Es aquí donde entra en función “La motivación”, ya que va a constituir el medio por el cual se logrará la satisfacción de las necesidades tanto de la empresa como del empleado.

Para darle realce al tema de la motivación se revisaron las principales teorías motivacionales, (capítulo 4) que explican cómo se da este mecanismo, haciendo énfasis en las siguientes: Maslow, Argyris, Mc Gregor, Herzberg, Skinner, entre otros. Además, se hablará del trabajador mexicano y la psicología de sus motivaciones, resaltando su idiosincrasia, su actitud y lo relevante de su cultura respecto del trabajo.

Por otra parte, se tiene que para que una nación logre su total desarrollo debe de tomar en cuenta tres elementos fundamentales, los cuales están formados por: la economía, la educación y la salud. Si se toma en cuenta que la base de la Economía Nacional está integrada por las empresas, las cuales cumplen la función de otorgar bienes y servicios a la sociedad mexicana, es por eso que la tarea del Psicólogo dentro del ámbito laboral con respecto a la

motivación del personal consiste en conseguir que dicha organización funcione de modo adecuado. Para conseguir dicho objetivo los empleados deberán de trabajar con eficacia y generar resultados en beneficio de la empresa. Por lo tanto el Psicólogo deberá de determinar si hay o no que motivar al personal, o mejor dicho, cómo lograr crear un ambiente de trabajo que sea óptimo para el trabajador y la organización.

Por lo anteriormente dicho, el objetivo del presente trabajo es redactar el papel que desempeña el psicólogo, con respecto a la motivación que se le da al personal, que preste sus servicios en una organización y los medios para lograrlo.

# E1 Hombre y Las Organizaciones

*“Desde que éramos cazadores y recolectores,  
teníamos la necesidad de interactuar con otros  
y de organizarnos”  
J.R. J. S.*

Existen diversos estudios que demuestran que la organización surgió a partir del propio origen del el hombre ya que con el desarrollo de la agricultura finalizaba su etapa de nómada-cazador e inicio una nueva era aposentado en una región, dedicado a la explotación de la tierra, a fin de obtener bienes necesarios para su propia existencia.

Alrededor de la agricultura se pudo situar el desarrollo de la tribu, lo cual

---

constituye una nueva clase de vida social. Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la crianza de ganado, todo el que quisiera comer debía de aportar su participación en la búsqueda de alimento en la que virtualmente toda la tribu se hallaba implicada. Posteriormente, los individuos que poseían una visión, con respecto al futuro, idearon y planearon mecanismos para resolver los problemas de la organización del cultivo, de las cosechas, de la tierra y de la alimentación de los animales cautivos. De acuerdo con Rodil (1979):

“Entonces surgieron dos grandes avances, por vez primera fue creada no solamente una provisión constante de alimentos, sino también un excedente alimenticio; la creación de dicho excedente fue la llave que abrió las puertas a la civilización.

La tribu no sólo podría ser más grande, sino que podría dedicarse a otras áreas ocasionales o supeditadas a las primordiales, como lo era la búsqueda de alimentos.

Ahora podía realizar actividades de plena dedicación que podían realizarse por derecho propio, es decir, nació pues la civilización” (P. 8)

## **1.1. Origen y Desarrollo**

Al realizar un análisis de la evolución del hombre se puede ver claramente el desarrollo y origen de las organizaciones. En un inicio, las organizaciones surgen como elemento esencial para poder satisfacer las necesidades del hombre, por ejemplo, la caza, que fue la primera actividad del hombre a la cual se dedicaba plenamente.

Es fácil imaginar que sin una organización adecuada difícilmente hubiese podido ejecutar la cacería de grandes animales, ya que físicamente no estaba capacitado para realizar tal actividad.

La organización fue lo que le permitió al hombre realizar tan difícil “empresa”, dadas las condiciones de aquella época. El desarrollo de la agricultura y la ganadería permitieron al hombre realizar otras tareas, que no estaban relacionadas directamente con la búsqueda de alimento.

Algunas labores que pudieron haber realizado fueron: elaboración de telares

---

para crear vestimentas, realización de herramientas y utensilios, así como objetos de cerámica y barro, creación y elaboración de pinturas, esculturas, murales, etc., que básicamente debieron de haber requerido de varios grupos que se dedicaran a esta actividad e intercambiaban su producto. Esta era de especializaciones propició el surgimiento y desarrollo de las organizaciones.

## **1.2. Funciones de los Grupos Organizacionales y Funciones Psicológicas**

De acuerdo con Shein (1982), los grupos pueden tener funciones organizacionales y funciones psicológicas. En primer lugar el grupo puede servir para realizar una tarea compleja e interdependiente; para generar nuevas ideas o soluciones creativas; para facilitar la implementación de decisiones complejas; y como un medio de socialización o entendimiento. En segundo lugar los grupos pueden satisfacer necesidades de afiliación; son como un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener la estima de sí mismo; permite establecer y comprobar la realidad social; sirve, también, para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia; y finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo, pero no las de la organización.

En resumen, tenemos que el individuo emplea gran parte de su tiempo en diferentes tipos de contextos laborales, por lo tanto no debe sorprender que los grupos se conviertan en parte integral de los mismos. Ya que además de ser comunes e importantes, suplen muchas de las necesidades psicológicas de sus integrantes.

Como se puede observar los grupos son influenciados por diversas situaciones; los trabajadores, como elementos de una sociedad, de alguna manera son impactados por su historia, cultura y medio social. Todo ello hace poseer características muy particulares que los distingue de otros empleados en cada organización del mundo es por todo esto su gran importancia.

---

### **1.3. Importancia de las Organizaciones**

El hombre es un ser sociable por naturaleza, ya que necesita formar parte de grupos y organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones son el medio que el hombre utiliza para aumentar su bienestar, cooperando con sus semejantes. Como lo dice Arana (1989) “La cooperación en las organizaciones aumenta la capacidad humana, lo que un hombre no puede hacer puede ser hecho por dos; lo que un hombre puede hacer, dos lo harán mejor” (p. 22).

En la popular fábula de Esopo, el ciego que podía caminar transportaba al hombre que podía ver pero no andar. Estos son ejemplos claros de cooperación en las organizaciones y de la importancia de ellas, que constituyen capas de elaborado esfuerzo organizacional en la moderna civilización industrial.

La existencia misma del hombre se da gracias a las organizaciones, la sociedad se constituye por un grupo o conjunto de organizaciones; el mundo entero está rodeado y depende de las organizaciones.

El ser humano desde que nace es parte de una familia, la cual es una “organización”. Se ha encontrado afectado por unas y ha dependido de otras.

Posteriormente al llevarse a cabo su desarrollo, el individuo empieza a tener contacto con otras organizaciones: Los grupos de niños que habitan en su localidad, sus compañeros de la institución en que se da su formación educativa, sus amigos de algún club deportivo y en el transcurso de su vida intervendrán diversas organizaciones que serán relevantes para su desarrollo tanto personal como profesional.

Así, pues, las organizaciones son de vital importancia en el ciclo de vida de todos y cada uno de los seres humanos, desde que llegan a la vida hasta que dejan de existir.

---

## 1.4. Definición de Organización

Para Herbert y Gullet (1989) el término organización se explica mediante los principios siguientes:

1. Las organizaciones son formadas por personas.
2. Dichas personas están interactuando, ya que de algún modo están involucradas unas con otras.
3. Tales interacciones se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.
4. Todos y cada uno de los individuos de la organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales son las razones para sus acciones o su forma de actuar. Cada persona espera que su participación en la organización contribuya al logro de sus objetivos personales.
5. Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes con el fin de alcanzar objetivos personales.

Por lo anterior para estos autores el término organización y las cinco situaciones antes citadas se pueden resumir en la siguiente oración.

“Una organización es un proceso estructurado en donde las personas interactúan por objetivos, es decir, se coordinan para alcanzar algún fin o logro” (Herbert y Gullet, 1989. P. 22).

Por otra parte se puede definir a la organización desde el punto de vista de un sistema de la siguiente forma.

La organización es un sistema que satisface determinadas necesidades humanas en coordinación con otros subsistemas de actividades humanas y recursos en su medio ambiente particular.

De acuerdo con Smith (1997) se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Otra definición la brinda Chavenato (2000); que complementa lo anteriormente señalado, definiendo a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia.

Con base en esto se puede decir que los elementos de una organización son:

- 
- a) Trabajo: Las funciones a seguir se deducen de los objetivos establecidos. A partir de tales funciones se forman agrupamientos de actividades basados en la semejanza del trabajo o eficacia.
  - b) Relaciones: Se refiere a las interacciones del empleado con su tarea y con otros empleados, además de la vinculación de una unidad de trabajo-empleado.
  - c) Ambiente: Este componente incluye todo lo referente a los medios físicos y el clima, en general, en donde los empleados, realizan sus tareas.
  - d) Empleados: En este componente es más importante destacar que la tarea indicada se adapte perfectamente al interés, la conducta, la experiencia y la capacidad del empleado. Además, este componente es fundamental, ya que hace funcionar a los demás.

Asimismo, se puede considerar al individuo como un subsistema dentro de la organización que como tal tiene motivos, necesidades y deseos; que pertenecen a los grupos (subsistemas más grandes) dentro del sistema total y que ejerce un impacto no sólo sobre los grupos, sino sobre la organización en conjunto.

Contribuyendo a su desarrollo socioeconómico, el grupo facilita varios tipos de interacciones entre los individuos con el grupo, del grupo con el individuo y finalmente el grupo ejerce una gran importante influencia sobre la organización total. Por último se concluye que los diversos subsistemas y la organización humana total son interdependientes. Por otro lado, se puede decir que las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos y pueden ser considerados como un sistema que requiere para su desarrollo de tres recursos básicos, que son:

Recursos materiales, técnicos y humanos dándole mayor importancia a los últimos, ya que constituyen el medio para adquirir los dos restantes. El término organización puede constituir también un sistema que da respuesta a las siguientes preguntas; ¿Cuáles son las partes estratégicas del sistema?, ¿Cuál es la naturaleza de su mutua dependencia?, ¿Cuál es el principal proceso en el sistema que une las partes y facilita el ajuste de unas con otras? y ¿Cuáles son

---

los objetivos buscados por los sistemas?

Todo lo expuesto anteriormente refuerza las situaciones propuestas por Herbert y Gullet (1989) y realizando un análisis sobre las organizaciones se puede concluir que:

Las organizaciones están formadas por individuos para elaborar diversas tareas diferenciadas y coordinadas, son sistemas sociales que interactúan entre sí para alcanzar objetivos personales y comunes.

Chavenato (2000) menciona, por su parte, que en el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases: 1) la era de la industrialización clásica, donde los factores tradicionales de producción eran naturaleza, capital, trabajo y a las personas se les veía como un recurso de producción; 2) la era de la industrialización neoclásica en la que fue reemplazada la vieja concepción de relaciones industriales por la de administración de recursos humanos: es decir las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción; por último 3) la era de la informática que es la que vivimos en la actualidad, y se caracteriza principalmente por los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados, en donde el individuo queda subordinado a éstos.

## 1.5. Clases de Organización

Existen diversos tipos de organizaciones, los propuestos por Scott (1993) son las siguientes: Organizaciones formales e informales.

De las cuales se deriva:

Organizaciones formales. Se forman con un propósito explícito de alcanzar ciertas metas fijadas, ya que se encuentra establecida, adquiere una identidad propia.

Organizaciones informales. Aún cuando los individuos que no hayan planeado ni establecido intencionalmente ninguna organización formal entre ellos, éstas se desarrollan mediante una organización social (informal); dicho de otra forma sus maneras de interactuar entre sí buscan el logro de objetivos similares.

Tomando como base las organizaciones formales existe una división con

---

respecto a las personas que se benefician de ellas.

1. Asociaciones de beneficios mutuos. Los miembros son los principales beneficiarios. Ejemplos de ellos son los partidos políticos, sindicatos, asociaciones fraternales, asociaciones profesionales y sectas religiosas.
2. Empresas comerciales. Los propietarios son los principales beneficiarios. Firmas industriales, empresas de ventas, almacenes de mayoreo y menudeo, bancos, compañías de seguros; organizaciones similares que son propiedad privada y su principal objetivo es obtener utilidades (Scott, 1993).
3. Organizaciones de servicio. El grupo de clientes son los principales beneficiarios, de los que se pueden mencionar: agencias de trabajo, hospitales, escuelas, sociedades de asesoramiento legal, clínicas de salud mental, entre otras.
4. Organizaciones nacionales. El público en general es el principal beneficiario. Como ejemplos se pueden citar: los servicios armados, la policía, el cuerpo de bomberos, las agencias de protección civil, las instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves, etc. La mayoría de dichas organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad o sirven como apoyo administrativo.

La anterior clasificación de los tipos o clases de organizaciones que existen en la actualidad, puede ser dividida en dos clases de organizaciones formales, efectuándose de la siguiente manera:

Organizaciones de servicio y organizaciones nacionales, quedarían constituidas como “empresas públicas”, ya que son las encargadas de prestar servicios a la nación de apoyo administrativo y su primordial objetivo es satisfacer las necesidades de la sociedad, tales como: alumbrado público, agua potable, seguridad física, salubridad y asistencia pública, vivienda, abastecimiento de víveres, ayuda socioeconómica en caso de desastres naturales, protección del medio ambiente, entre otros.

En tanto las organizaciones mutuas y empresas comerciales se establecerían como “empresas privadas” dado que éstas generan bienes y servicios que la

---

sociedad necesita para lograr su subsistencia, pero el principal objetivo de este tipo de empresas es la generación de utilidades en beneficio de la propia empresa.

## **1.6. Empresas Privadas**

Las empresas privadas forman parte de las organizaciones más jóvenes, nacieron con la industrialización y como consecuencia de los presupuestos tecnológicos sociales que la propiciaron.

La empresa privada se distingue de las aún existentes empresas familiares, artesanales y agrícolas, ya que no pueden ser llamadas empresas en el sentido de la empresa moderna, de la misma forma no se le puede nombrar empresa al consultorio de un médico o al despacho de un abogado.

La diferencia radica no en que sean utilizadas o no las máquinas y aparatos tecnológicos, sino en la forma social de los grupos de trabajo.

Éstos que anteriormente se imponían, eran pequeños y se distinguían relativamente entre sí muy poco, ya que estaban estructurados de una forma patriarcal y no burocrática, puesto que se basaba en los lazos familiares.

Las relaciones y funciones en dichos grupos eran pequeñas y estaban determinados por la tradición, el trabajo era más bien una forma de vida, que el desempeño de actividades establecidas con precisión y sus miembros sólo resultaban intercambiables con grandes limitaciones sin que en el grupo surgiera una separación o ruptura.

En todas estas características se diferencia la actual empresa bancaria, comercial, etcétera de las formas sociales del trabajo que anteriormente se imponía.

Después de este análisis sobre las organizaciones y su importancia en el ciclo de vida del ser humano, resulta necesario realizar un enfoque hacia el objeto de estudio de la presente investigación, la empresa sus empleados y su desarrollo con respecto a la motivación del personal.

Como ya se ha mencionado, el hombre es el elemento clave en las organizaciones y de éste dependerá el desarrollo de la misma.

---

Está comprobado que el hombre necesita de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y, a su vez, la empresa requiere de la mano de obra del hombre para lograr su desarrollo.

De tal forma, una vez más, son confirmadas las situaciones planteadas por Herbert y Gullet (1989):

1. Las organizaciones como lo son las empresas están formadas por personas, las cuales van desde los directivos a los empleados medios y bajos que colaboran para ella.
2. Dichas personas están involucradas unas con otras, de algún modo, lo cual significa que están intercalados los empleados de la empresa, se coordinan por medio de grupos, ya sean pequeños o grandes, formales o informales, realizando sus funciones laborales para bien de la empresa.
3. Tales interacciones se pueden ordenar o describir con forma a cierto tipo de estructura; todos y cada uno de los empleados de la empresa realizan labores diferentes y se dividen en departamentos o secciones, algunos departamentos se encargan de administrar las funciones, otros de producir los objetos y otros más se dedican al control adecuado de la distribución y almacenamiento del producto; así pues los trabajadores interactúan en una función definida, pero que a fin de cuentas busca el logro de un objetivo común, el cual sería el desarrollo de la empresa por medio de la generación de utilidades o capitales.
4. Todos y cada uno de los individuos de la organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales son los motivos para sus acciones o forma de actuar. Cada persona espera que su participación dentro de la empresa habrá de contribuir al logro de sus objetivos individuales. Cada trabajador de la empresa se integra a ésta con el fin de cubrir sus necesidades primordiales, tales como: la necesidad de obtener dinero para satisfacer sus necesidades, de conseguir casa, vestido y sustento (como popularmente se dice) para él y cada uno de los miembros de su familia. Posteriormente se presenta la necesidad que el ser humano tiene de ser reconocido por la sociedad como un ser útil y capaz de contribuir al

---

bienestar de la nación; las cuales se verán satisfechas al realizar el trabajador sus funciones con eficacia y capacidad, ya que ésta se lo tomará a bien y a cambio le efectuará una remuneración, e idealmente reconocerán su trabajo.

5. Estas interacciones pueden ayudar a alcanzar objetivos comunes, con el fin de lograr sus objetivos personales; el empleado sabe que si su comportamiento y forma de actuar beneficia a la empresa, ésta beneficiará al trabajador, otorgándole los medios necesarios para satisfacer sus objetivos individuales.

El psicólogo en las organizaciones a su encomienda intenta mejorar las interacciones humanas dentro de lo complejo de las organizaciones.

A medida que las condiciones dentro y fuera de las organizaciones se modifican, las funciones del psicólogo, dentro de éstas, há venido aplicándose a través del tiempo ya que éstas se vuelven en mayor grado difíciles de solucionar, y la psicología evoluciona a un ritmo acelerado junto a las organizaciones; por ello ambas sé interrelacionan mutuamente.

Tanto la organización como el Psicólogo deben poner un poco de su parte para alcanzar sus objetivos; los cuales serán logrados tomando como medio de interacción a la motivación del personal.

# E 1 Psicólogo En Las Organizaciones

*“...Cuando salimos de la Clínica...  
para adentrarnos en las Empresas”*

R.

**D**entro de esta rama del desempeño profesional del psicólogo se le ha denominado de diferentes maneras, como psicólogo industrial, organizacional, laboral o del trabajo, por lo cual en el presente capítulo se intentará definir de una manera más clara las funciones que desempeña el profesional de la Psicología dentro de esta rama de aplicación; así como también entender las diferentes formas de definición y si son sinónimos o no, resaltando dentro de sus funciones la importancia que tiene la motivación como factor al que se le dará mayor relevancia dentro de sus ocupaciones, siendo éste el tema que nos ocupa en la presente investigación teórica.

Iniciando con los antecedentes históricos de lo que ha sido la Psicología como una ciencia aplicada dentro de los ambientes laborales, la formación

---

profesional del psicólogo para trabajar dentro de la empresa u organización, así como sus funciones dentro de éstas y por último destacar el papel del profesional de la Psicología en la tarea específica de motivador del personal.

## **2.1. Antecedentes Históricos**

Varios investigadores del tema dan el mérito del inicio preciso de esta rama de la psicología al profesor Walter Dill Scott, que en 1901, dio una conferencia a favor de la Psicología de la publicidad, Scott escribió otros artículos, y en 1903 “The Theory of Advertising” fue el primer libro que hablaba sobre Psicología y algunos aspectos de los ambientes laborales. En 1913 apareció el segundo libro escrito por Hugo Munsterberg, psicólogo alemán, el libro fue “The Psychology of Industrial Efficiency”, que trataba de la psicología industrial con mayor profundidad (Schultz 1998).

Por otra parte, Walter Dill Scott hizo otras aportaciones hacia esta rama de la Psicología, ya que para el año de 1915 fue el primer profesor de psicología aplicada. Un año más tarde estuvo como director del novedoso departamento de investigación de ventas, primera en su tipo que ofertó sus servicios a empresas privadas. Para 1917, él y sus colaboradores publicaron “Aids in the Selection of Salesman” que dio paso para la investigación aplicada de la selección que se practicó al ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial y posteriormente a la comisión del servicio civil de Estados Unidos. En 1919 creó la Scott Company primera organización consultiva de personal y en 1922 junto con Cloutier publicaron “Personnel Management”, obra que fue autoridad en la materia (Smith 1997).

Para 1911, nace la corriente de administración científica que repercutió en la administración de personal. Tal movimiento fue iniciado por Frederick W. Taylor que señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente, si se evaluaban los recursos que posee la industria. Propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo y movimientos para delimitar la tasa óptima de producción. Además, Taylor propuso métodos de trabajo que estaban

---

basados en tres principios básicos: primero, seleccionar los mejores hombres para el trabajo, segundo instruirlos en los mejores métodos de trabajo más eficientes y los más económicos que debían aplicar en el trabajo, y tercero, dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Otro psicólogo que hizo aportaciones al ámbito de la Psicología Laboral fue Munstemberg, quien en 1913 publicó el libro “Psicología y eficiencia Industrial” (*French 1983*) en donde describía experimentos en los que seleccionaba conductores de tranvías, oficiales de barcos y operadores de conmutadores telefónicos. Munstemberg, además, hizo contribuciones a la administración industrial, al análisis de puestos específicamente a sus requerimientos mentales y emocionales y al desarrollo de dispositivos de prueba. En el ámbito de la psicología industrial, hizo aportaciones a la selección, pues creó pruebas que fueron un apoyo valioso para la selección de operadores de teléfono, ya que muchos operadores eran susceptibles a la fatiga y a las crisis nerviosas. Con la aplicación de pruebas como la de percepción del espacio, inteligencia y destreza, Munstemberg observó que los individuos que mejor se desempeñaban en las pruebas eran los más aptos en la aplicación de su trabajo según las medidas de la compañía.

Aunque lo que realmente provocó el primer gran desarrollo de la Psicología Laboral en los Estados Unidos fue la Primera Guerra Mundial. La petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial indicó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad, ya que ante la necesidad de seleccionar y reclutar a miles de soldados, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan Tests de inteligencia general que les permitiera identificar y excluir de los programas de adiestramiento militar a quienes observaran baja inteligencia (*Robles 1990*).

Se elaboraron dos pruebas: el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para los analfabetas. El éxito de ambas introdujo la necesidad de desarrollar otras pruebas destinadas a la selección de oficiales, así como para

---

otras clasificaciones militares en las que se requerían habilidades especiales (Schultz 1998).

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial la industria comenzó a integrarse por los estudios llevados a cabo en la Western Electric Company en Hawthorne, los cuales abrieron una nueva era de investigaciones psicológicas en la industria, interesándose por aspectos humanos, tales como la motivación, la moral, las relaciones y el impulso para la expansión la Psicología Industrial más allá del campo de la colocación, la selección y las condiciones de trabajo (Blumm y Naylor, 1995).

Más tarde en la Segunda Guerra Mundial se introdujeron a más de 2000 psicólogos, cuya contribución principal fue aplicar, seleccionar y clasificar a miles de reclutas para asignarlos a varias ramas de servicios, originándose muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento. Dicha experiencia militar sentó las bases de una dinámica de proliferación de las actividades de la Psicología Industrial, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección, se dieron cuenta de la utilidad de las pruebas y de inmediato se solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas. Las pruebas que el ejército había utilizado, fueron adaptadas para el uso civil (Schultz, 1998).

Otro desarrollo importante y notable de la Psicología Aplicada, desde la Segunda Guerra Mundial, fue la creación de otras divisiones separadas de la American Psychological Association (APA), dedicados a varios aspectos del campo, por ejemplo, la división de comportamiento de los consumidores.

El periodo de la posguerra fue testigo de un continuo desarrollo de la Psicología Industrial, pues aplica las técnicas de Psicología al campo laboral, las que le permiten estudiar la conducta del ser humano dentro de las organizaciones, formulando y modificando procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas, las cuales se amplían día con día, aumentando así sus necesidades y abriéndose de esta manera un nuevo campo de trabajo para el psicólogo. Gracias a su formación el psicólogo ha descubierto cómo aprenden los hombres, cómo pueden ser adiestrados aplicando los principios básicos de una correcta

---

administración en la dirección de grandes empresas, la planeación, manufactura y distribución de productos elaborados. Su conocimiento y experiencia tiene utilidad económica para los empresarios y para la efectividad y funcionamiento adecuado del ser humano en el trabajo, puesto que puede incidir en mejorar las condiciones físicas, humanas y materiales.

## **2.2. Psicología Industrial en México**

La Psicología Industrial surge en nuestro país muchos años después que en Estados Unidos, en condiciones socioeconómicas y culturales muy diferentes. El acontecimiento que dio inicio a la Psicología Industrial en México, según Castillo (1994), corresponde al primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal con el objeto de evaluar a los candidatos para ingresar al cuerpo de policía y tránsito en el año de 1929. Coincide la demanda de éstos psicólogos con la fuerte inversión extranjera y el desarrollo de la industria de la transformación a finales de la expropiación petrolera en México en 1938 y en los primeros años de la década de los 40, ubicándose el inicio de la llamada “política del desarrollo económico” con lo cual se acercan los procesos de industrialización y de expansión del sistema económico (Gómez, 1989).

De acuerdo con Guadarrama (1981), el ejercicio del psicólogo laboral en México, data de 1942, señalando la década de los 40 como el inicio de la aplicación profesional de técnicas de Psicología Industrial en las organizaciones mexicanas. Como ejemplo de éstas se encuentran las siguientes: en 1942 se utilizan en el Banco de México, en 1944 en Teléfonos de México y en 1950, se crea el primer despacho de servicios de Psicología Industrial conocido como Instituto de Personal.

Es hasta 1973 que se crea la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. En ésta época, explica Ramírez (1997), que las escuelas de Psicología estaban dirigidas en su mayoría por otros profesionistas, dentro de los que se pueden mencionar psicoanalistas, psiquiatras, médicos, filósofos, etc., y sólo algunos profesores eran psicólogos. A partir de 1974, se

---

inicia la expedición de cédulas profesionales de acuerdo al dictamen publicado en el Diario Oficial de la Federación con la fecha del 2 de enero de 1974, la cual afirma la independencia como profesión y se le considera susceptible de reglamentación en su ejercicio.

En México esta especialidad es muy joven, los antecedentes históricos de las actividades que en la actualidad son consideradas de la competencia del psicólogo que se dedica a esta área, datan de los años 40, con la selección técnica del personal en instituciones bancarias; académicamente, sólo se encuentran referencias de temas aislados en la asignatura de Psicología Aplicada en 1951, en donde se incluían algunos temas superficiales de Psicología Industrial.

### **2.3. Formación Profesional del Psicólogo en las Organizaciones**

En el plan de estudios de 1953 aparece un curso monográfico de Psicología Industrial y otro de formación y estimación de pruebas mentales, en los cuales se consideraron, posiblemente, pruebas para la selección del personal.

En el año de 1960 en el Doctorado se incluye como una de sus especialidades como social, clínica, criminológica, pedagógica y orientación profesional. Sin embargo, presenta dificultades en su instrumentación, ya que no se tenía el personal preparado para impartir las materias de diseño experimental, construcción de Escalas y Pruebas Psicológicas; por lo que en el año de 1967 desaparece.

Hasta la década de los años 30, la Psicología en la Industria se aplicó casi exclusivamente como una técnica destinada a tratar los problemas vocacionales o del personal y en segundo lugar las diferencias que prevalecían en las actitudes y eficiencias individuales y los factores físicos del trabajo. Se dio muy poca importancia en la industria a los elementos sociales, pero poco a poco se fue desarrollando el estudio completo del individuo como miembro de un grupo de trabajo en la organización (Bass 1990).

---

En 1971, entra en vigencia un nuevo plan de estudios que modifica la preparación del psicólogo. Este plan es el que se encuentra en la actualidad en la Facultad de Psicología de la UNAM, el cual consta de 310 créditos, de los que 218 conforman el área de preparación básica y los restantes las materias optativas que conforman las especialidades que son Psicología Educativa, Social, Clínica, del Trabajo y posteriormente Experimental y Psicofisiología. Por primera vez se considera la Psicología Laboral como una opción que el estudiante de licenciatura podía elegir en los últimos semestres de la carrera.

El término de Psicología Industrial evolucionó al de Psicología Organizacional. La diferencia entre ambos términos se centra en que su mayor preocupación es por los aspectos sociales y psicológicos que pueden presentarse en las diversas situaciones de trabajo, es decir, se interesa por el comportamiento de las personas que componen la organización, mientras que la Psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que trabajan en la empresa (relación sujeto-objeto). La Psicología Organizacional amplía su que hacer intentando adaptar e integrar a las personas dentro de la organización y viceversa, por lo que una de sus principales contribuciones es enseñar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona, debido a que centra su interés en predecir el comportamiento humano en el trabajo y su relación con las organizaciones, intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos, con un afán más integrativo, a diferencia de la Psicología Industrial (Arias, 1990).

Asimismo, el Dr. Davelio Castañón Asmistia, jefe del departamento de Psicología del Trabajo, sustituye el término de "Industrial" por el de "Trabajo" dentro del plan de estudios por varias razones, entre ellas la connotación conceptual de industria que se considera limitada con respecto al tipo de organizaciones. Se encontró más propicio hablar de Psicología del Trabajo en vez de Industrial, esto en la Facultad de Psicología de Ciudad Universitaria, pero en el medio se le conoce más como Psicología Organizacional.

En la década de los 70, la Psicología en las organizaciones había alcanzado tal nivel que no sólo se interesaba en las características del trabajo y

---

disposiciones físicas, sino también en las características de las redes de comunicación en las que se involucra al trabajador, además en los efectos de las normas históricas que prevalecen en el ambiente de trabajo. Todos los alcances obtenidos hasta ese momento, en la actualidad sirven de base y sustento en el ejercicio de la Psicología en las organizaciones, sin embargo, existen nuevas necesidades en las empresas que rebasan el limitado ambiente de trabajo dentro de la organización y se interesa ahora en su supervivencia como competidor y en las condiciones que prevalecen fuera de su territorio.

## **2.4. El Papel del Psicólogo Organizacional**

La Psicología Organizacional es algo más que un área de investigación, es una aplicación práctica. Su interés está en descubrir los principios de comportamiento que trascienden las diferencias individuales en los impulsos específicos del trabajo, así como investigar el origen del descontento en un determinado ambiente laboral, entre otras muchas cosas.

Pero para poder desempeñar eficientemente dichas actividades, se debe de contar con ciertas habilidades. Algunas de ellas han sido definidas por Shein (1982) quien considera que un psicólogo como encargado de una empresa debe: 1) conocer qué es lo que básicamente está tratando de lograr; 2) conocer cómo se tiene que organizar en el trabajo para lograr ese objetivo; 3) conocer cómo reclutar y seleccionar, capacitar, ubicar y mantener el recurso humano; 4) conocer cómo propiciar condiciones adecuadas para que el trabajo se haga; 5) saber cómo proporcionar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener eficiencia por largo tiempo y 6) conocer cómo cambia la organización, de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

A pesar de que el objetivo primordial de los psicólogos organizacionales es la aplicación que comprende la prestación de un servicio, lo cual implica la ausencia de la investigación pura o teórica en este campo, los psicólogos tienen el

---

compromiso de fomentar el desarrollo de la Psicología en su calidad de ciencia. Así es como mantienen constantemente una investigación orientada hacia problemas como son los de perfeccionar las técnicas de elaboración de pruebas, promover el conocimiento de la motivación humana, mostrando de manera general todo el panorama del comportamiento humano.

Los pasos, aunque lentos, han sido firmes. Por ello parece que la empresa día con día acepta más la contribución de profesionales encargados de resolver las crecientes necesidades que los aquejan constantemente, es decir, se consulta con más frecuencia al psicólogo laboral. Inicialmente su campo se restringía al estudio de la conducta de los empleados. Hoy día se ha aplicado hasta comprender estudios de gerentes y consumidores. Los primeros psicólogos laborales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro de su marco laboral. En el presente, el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes (Siegel y Lanz, 1984 en Vega 1990).

Cuando un psicólogo en el área laboral observa el comportamiento de los trabajadores, debe hacerlo siguiendo los siguientes lineamientos: objetivo imparcial y sistemático, por medio de la observación de la conducta humana, la cual se percibe a través de la conducta externa, tal es el caso del movimiento, el habla y el trabajo creativo, por decir algunos. Dichos aspectos son parte de la exigencia humana susceptibles de ser vistos, oídos, medidos y registrados con objetividad (Schultz 1998).

Martínez (1992) menciona que el psicólogo laboral incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de la gente: el trabajo. También estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales y particularmente la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral, incluyendo los factores motivacionales que aumentan la voluntad y habilidad humana.

Asimismo, describe algunas funciones específicas del psicólogo como son: definir las características de los sistemas de trabajo, con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear

---

estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permiten definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo, con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Incursiona, también, en la planeación de programas y el manejo de diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

Siegel y Lanz (1984) sustentan que el psicólogo laboral es un investigador y por consiguiente debe ser un experto en las técnicas de evaluación que incluyen pruebas psicológicas, escalas de actitud y evaluación del desempeño. Tiene que saber cómo preparar experimentos y evaluar los resultados en el terreno general del comportamiento organizacional, así como tomar muestras representativas de una población para poder realizar ciertas investigaciones del mercado y sondeos de opinión, entre otras.

Aún cuando en la actualidad resulta más clara la forma en que el psicólogo participa en el ambiente organizacional, hay que tomar en cuenta que no siempre fue así, sino que hubo que luchar por un lugar y una participación bien definida dentro de las industrias, para lo cual es necesario hacer un recuento de lo que tuvo que superar.

Díaz (1991) describe que en un principio la formación de grado en las facultades de Psicología dieron a la carrera un sesgo clínico, dejando muy poco espacio y algunas veces nada para otras especialidades tales como forense, educativa, deporte y laboral, entre otras. Por tanto, la expectativa del rol del estudiante de Psicología en el momento de inscribirse, fue durante mucho tiempo ser psicólogo clínico y tener pacientes, al punto de que en el imaginario social, existiera la creencia de que el psicólogo era sinónimo de tener pacientes y consultorio. Tal efecto produjo que durante muchos años, los mismos psicólogos miraran con desagrado a todos aquellos que optaran por trabajar como especialistas en el mundo de las empresas, pues se les cuestionaba sobre su

---

papel en el ámbito organizacional.

Algunos de los problemas más serios bosquejados por Arana (1989) se debieron a que muchos psicólogos clínicos aceptaron hacer algunas tareas en las empresas, intentando trabajar como si el paciente fuera la empresa y así cometieron errores tan graves que como efecto secundario, llegaron a considerar que un psicólogo en una empresa era sinónimo de mala palabra. Era tal el descontrol, que dentro de la misma organización, se perdían de vista las funciones de este profesional y, lo que es peor, el mismo psicólogo perdía su rol dentro de éstas. Por tanto ha sido una ardua tarea el formar el lugar del psicólogo dentro de este ámbito y ha sido necesario redoblar esfuerzos para hacernos creíbles, útiles y ampliar nuestro margen de participación. Dicho sea de paso, hoy por hoy el área organizacional ha cobrado auge dado el recurso humano que compone a las instituciones.

Es así como se ha desarrollado cada vez más y con mayor profesionalismo el espacio de la gerencia de recursos humanos. De hecho, se ha descubierto que los psicólogos realmente hacemos falta, pues poseíamos los conocimientos adecuados para ocuparnos del recurso humano dentro de las empresas a lo sumo que nos faltaba, era convertirlos de la clínica a la laboral mediante un proceso de reconceptualización.

Otro problema planteado por Díaz (1991) fue el hecho de que se tuviera la idea de que el psicólogo tomara partido, pues por un lado, estaba la empresa y por otro los empleados. No obstante hubo que definir nuestra postura y para ello se tuvo que trascender la división sujeto-organización, así la Psicología Organizacional procura compatibilizar los dos componentes estructurales de toda empresa: 1) el desarrollo de la eficiencia operativa, así como la preservación del equipo organizacional, y 2) la promoción de la salud y el desarrollo personal de sus integrantes.

Desde ésta doble inscripción se intenta aportar y hacernos presentes cuando los movimientos internos y externos modifican la homeostasis de la relación entre la empresa y el individuo. Por ende, el compromiso del psicólogo laboral es doble, ya que funge como asesor para el desarrollo organizacional por un lado y como

---

guía para el desarrollo salubre de los trabajadores por el otro. Se puede decir que la Psicología del ámbito laboral vela por el hombre a través de la organización y por la organización a través del hombre.

En este sentido, cabe señalar que no existe posibilidad de un buen desarrollo organizacional sino se atienden las necesidades de los integrantes de la organización. Por ello, es parte de nuestra tarea como psicólogos organizacionales, concientizar de ello a quienes ocupan lugares de decisión de las empresas.

Una vez resueltos los anteriores problemas, hoy día se tiene una visión más clara de nuestra participación en el ambiente laboral, pues dentro del contexto de los negocios y la industria, existe una serie de categorías de desempeño en que el psicólogo puede desarrollarse y exportar su potencial, tales como: reclutamiento y selección, capacitación, estudios de perfil laboral, salud laboral, seguridad e higiene y efectos de la comunicación del medio ambiente laboral y por supuesto al cual le daremos mayor importancia por ser el tema que nos ocupa, el de motivación de personal que a continuación daremos una breve descripción de su importancia.

## **2.5. La Importancia del la Motivación por el Psicólogo organizacional**

Es frecuente que se convoque a los psicólogos al ámbito de las organizaciones a participar de la preocupación que suscita la falta de motivación del personal. Si bien no es el único problema ante el cual las organizaciones requieren, nuestra participación es uno de los temas mas vinculados al trabajo, donde con mayor claridad se reconoce la pertinencia de la intervención del psicólogo. Es también uno de los ámbitos de intervención donde encontramos mayor complejidad por los múltiples factores que involucra.

Argumenta Aldag (1989) que la comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación satisfactoria. Saber lo que la gente espera

---

de su trabajo, ayudará a diseñar las labores, los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto empleado como la organización quedan satisfechos, es decir, que la motivación es de vital importancia en la relación empresa-empleado como un impulso de actividad dentro de ésta, pero con una satisfacción del segundo frente a su lugar de trabajo, lo que da como efecto algo que se da en nombrar comúnmente ponerse la camiseta.

Ya que el propósito principal de éste trabajo es analizar y discutir las diversas teorías de la motivación, se dará para concluir este capítulo una breve retrospectiva acerca de la complejidad que engloba este término; aún cuando se revisará con mayor profundidad en los capítulos siguientes. Así tenemos a Blumm y Naylor (1995), quienes explican que uno de los principales errores de la industria ha sido simplificar, en gran medida, el concepto de motivación, pues con mucha frecuencia, desde los tiempos de Taylor, se ha supuesto que la razón por la que la gente trabaja y se motiva sea meramente por dinero. Esto es absurdo e indudablemente falso, pues cuando un psicólogo habla de motivación se preocupa por estudiar al individuo en relación a la condición psicológica eternamente cambiante y una multitud de experiencias previas, dado que los impulsos varían de intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Es así como Schultz (1998) considera que los factores que afectan profundamente la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella y el grado de participación activa en su trabajo. En los tres factores repercuten los diversos aspectos del ambiente laboral. Estos factores pueden manipularse a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptimas; por lo cual la empresa deberá organizarlos de manera tal que sus miembros sean eficientes y estén contentos. En este sentido, al psicólogo organizacional le corresponde además, decidir mediante un análisis cuidadoso realizado en el trabajo, cuáles aspectos favorecen estos factores.

# Motivación del Recurso Humano

*“Existen recursos financieros, recursos materiales, pero el esencial, el más importante: el Recurso Humano”*

R.

**E**n el primer capítulo, se habla acerca de las organizaciones y de la importancia de éstas en la vida del hombre, se dice también que las personas necesitan integrarse a las organizaciones para cumplir sus objetivos individuales contribuyendo a los objetivos comunes del ente organizacional. Se mencionan, también, los tipos de grupos organizativos que existen y se toma especial importancia en las organizaciones formales de índole privado, o dicho de otra manera, “las empresas privadas”, ya que es en éstas donde se desarrolla el elemento que se desea estudiar, que es el Recurso Humano o empleado, ya que este constituye el principal motor que hace que la

---

empresa logre su desarrollo, es decir, que la organización “marche sobre ruedas”.

Pero, cómo lograr que los empleados colaboren para el bien de la empresa, si los individuos se integran a las empresas con el fin alcanzar la satisfacción de sus necesidades y lograr sus objetivos individuales. La empresa debe buscar los medios o formas para obtener la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, ya que ellos, a su vez, contribuirán al logro de los objetivos de la empresa, realizando sus funciones laborales en forma adecuada, Pero ¿cómo lograr la satisfacción de las necesidades tanto de la empresa como del trabajador y alcanzar el desarrollo de ambos?

El presente trabajo da relevancia a ambos aspectos, ya que a su vez contribuyen al desarrollo de la nación, coordinándose entre sí para obtener mayores utilidades y que una parte de éstas sirvan para brindar servicios al pueblo mexicano, por medio de la motivación de personal (recurso humano), pero primeramente ¿Qué es a lo que se le nombra “Motivación?”

### **3.1. Referencia Histórica**

El ser humano siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su conducta. Algunos filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas: Demócrito, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y razonamiento. La felicidad del hombre, que no se debe basar en cosas materiales externas al hombre, ya que éstas son caducas, van y vienen. En cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

Epicuro, pensó que el hombre persigue el logro. Sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos (Vroom 1993).

Muchos siglos después, Espinosa planteó que la conservación de la vida misma es el motor principal que movía al hombre.

Para otros tantos filósofos el amor constituye el motivo que mueve a los seres humanos.

Durante varios siglos aparecieron diversas escuelas filosóficas que daban varias explicaciones para tratar de justificar la acción humana, pero no pasaban del terreno meramente especulativo.

---

## **3.2. La Motivación**

Según el diccionario de la lengua, “motivar es mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos en la organización.

Un motivo es el que impulsa a las personas a actuar en determinada forma. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

Toda conducta es provocada por un factor, es imposible que una acción surja de la nada siempre que se encuentre algún móvil detrás de ella, es decir, un motivo que la genera. La motivación representa algo similar al motor que impulsa al organismo.

Como anteriormente se mencionó, las organizaciones están constituidas por diversos recursos, entre ellos el ser humano, por lo que funcionarán de acuerdo con el esfuerzo, es decir, con el comportamiento de sus miembros.

Así resulta fundamental conocer los motivos que impulsan a la conducta humana, lo cual es un aspecto vital para que de esta forma el psicólogo pueda actuar integrando y coordinando estos recursos con el fin de que la organización funcione adecuadamente y los elementos de ésta se sientan satisfechos.

## **3.3. Definición de Motivación**

Para Murphy (1977), la motivación es el nombre general que se le da a los actos de un organismo que están en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

Por su parte Atkinson (1973) afirma que el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos, asimismo recalca la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta

---

como un “yo quiero”, es decir, el propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación. Por otro lado, McClelland (1998), define a la motivación como aquella fuerza de asociación afectiva caracterizada por una reacción a una meta anticipadora basada en una cierta asociación pasada, con ciertas claves de placer o dolor. Mientras que Rodríguez (1992), afirma que las motivaciones nacen de las necesidades, es decir, que las necesidades empujan y las motivaciones jalan. La palabra motivación la define como el conjunto de las razones que explican los actos.

Dice González (1992), que la motivación es todo aquello que mueve, impulsa a realizar una acción con el objeto de satisfacer una necesidad. Es por ello que frecuentemente se hable de motivación, impulso o necesidad indistintamente. Vroom (1993), hace una diferencia entre la motivación y la satisfacción para no confundirlas, en donde dicen que la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta u objetivo, mientras que la satisfacción se refiere al placer que se siente cuando se satisface un deseo, es decir, la diferencia entre la motivación y la satisfacción es que la primera implica un impulso hacia un resultado. Esto es, un estímulo y ese resultado va a ser precisamente la satisfacción.

Por otra parte, Robbins (1987) define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar una meta y poder satisfacer alguna necesidad individual; agrega que los tres elementos básicos en esta definición son: esfuerzo (que es la intensidad de la motivación donde el individuo suele poner todo su empeño), metas y necesidades.

Para Herbert y Gullet (1989) la motivación es la propensión total o nivel de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo en algún momento.

Define Davidoff en 1993, a la motivación como el estado de excitación interna que resulta de una necesidad y por lo general activa conductas encaminadas a la satisfacción de esa necesidad.

Otros autores como Koontz y Odonnell (1993) consideran que la motivación es el impulso y el deseo de una persona para satisfacer una meta o lograr aprender una acción.

---

Por su parte, Arias (1992) plantea que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Es tiempo ya de dar un concepto de motivación tomando como base todas las anteriores aunque el concepto de motivación ha sido difícil de definir y ha jugado diferentes papeles desde que fue introducido en el siglo XX, ya que por lo menos se le han atribuido dos funciones con respecto al comportamiento. La primera consiste en dar energía a las respuestas o conductas y la segunda como elemento que guía el comportamiento hacia un fin específico, es decir, da dirección a la conducta del individuo. De lo anterior se concluye que la motivación implica un estado o condición que impulsa al ser humano para realizar algo o llevar a cabo una acción teniendo como fin lograr una meta u objetivo.

Mientras tanto la “Motivación del Recurso Humano”, no es otra cosa que el elemento necesario para integrar los medios y recursos indispensables, para lograr el impulso del trabajador o empleado a llevar a cabo una acción. Que en el trabajo representa una realización correcta y efectiva de sus funciones contribuyendo al desarrollo de la organización y por ende a su propio desarrollo, tanto personal como profesional.

La hipótesis del presente trabajo, plantea una situación retribuida, ya que evita entre la empresa y el empleado una situación paternalista o autoritaria que básicamente constituyen el principal problema de las empresas modernas. Con esta hipótesis no se pretende regalar o imponer nada a los trabajadores, simplemente es darles su lugar como seres humanos y dejar de observarlos como si fueran máquinas que simplemente sirven para producir o generar utilidades y que cuando han dejado de funcionar simplemente se tiran a la basura y son sustituidos por otros, que es lo que muchas empresas hacen cuando sus empleados han cumplido un cierto ciclo en el trabajo.

Lo anterior se refiere a que ya no pueden beneficiar a la empresa y simplemente lo despiden y lo sustituyen por un elemento más joven que no puede aportar ninguna idea interesante y benéfica para la empresa, además de ser manipulable.

---

Lo que sucede, es que no se permiten sugerencias por considerarlas una clase de crítica a la administración, no se le estimula con premios y felicitaciones; ni es adoptado un sistema para tomarlos en cuenta y aprovecharlas en su caso.

### **3.4. El Ser Humano y la Motivación**

Los seres humanos actúan siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines. Cuando se visita a alguien, se compra algo, se realiza un viaje, se pide un favor o se hace, siempre obedece a motivaciones de distinta índole.

El hombre es madeja de dinamismos psíquicos: los instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, miedos, gustos, etcétera. Son otros tantos resortes y motivos de sus conductas. El estudio de la motivación es uno de los más valiosos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, para predecir y orientar la actividad propia y ajena.

La motivación es un tema humano “universal”, toda la vida es motivación es el transformador psíquico, impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección.

Motivación viene de motivo y motivo viene del verbo latino moverse (moturni) de donde también procede móvil y motor. La palabra designa una fuerza motriz, psicológica en este caso.

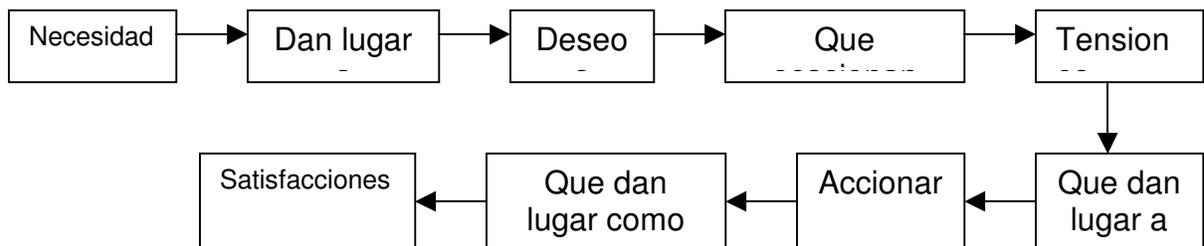
La motivación incluye una reacción en cadena; las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona funciones que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacen los deseos.

En primer lugar, excepto por las necesidades fisiológicas como ejemplo, el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente en que se desarrolla una persona. Sin embargo los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas.

El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede despertar el deseo de alcanzar un puesto más alto. Un problema que representa un reto quizá despierte

el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social a fin puede aumentar la necesidad de afiliación y el estar sólo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear la compañía de otras personas.

Las necesidades provocan una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento; la satisfacción de una necesidad quizá despierte el deseo de satisfacer más necesidades.



La Motivación es definida como el conjunto de razones que justifican la acción o forma de comportarse de un individuo. Por lo tanto, se puede afirmar que al hablar de motivación se habla acerca del por qué de una conducta, es decir, toda conducta humana está motivada, aunque no sea posible conocer verdaderamente el motivo de las acciones, de ahí que se hayan realizado diversas definiciones de los elementos que componen a la “motivación” que a continuación serán analizados.

### 3.5. Instinto

El primer enfoque sobre la motivación es el instinto, aunque hay varias definiciones al respecto. La más aceptada es la que explica que el instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una determinada especie y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental.

---

En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

Se puede encontrar que las aves migratorias se dirigen hacia su punto de destino por instinto.

Engels (1979), pensó que el trabajo tenía un gran papel dentro de la evolución de la humanidad, para el trabajo había creado al hombre, pero no alcanzó a desarrollar en absoluto sus ideas, ya que falleció antes de finalizar un escrito en el cual expresaba lo anterior.

Podría, entonces, pensarse que el trabajo humano se basa en el instinto, mas uno de los requisitos para que se pueda calificar una conducta instintiva es que sea común a todos los individuos de la especie.

Así, el ejemplo de las aves migratorias que van de una parte a otra y pueden dirigirse con precisión, no es privativo de dos, tres o cinco o de un grupo de ellas. Por lo contrario, todos los individuos de esa especie cuentan con la misma capacidad.

Tal característica indudablemente no se cumple en el ser humano, pues no se puede pensar que existe un instinto para archivar, uno para escribir a máquina, uno de tornero, uno de barrendero porque indiscutiblemente dicha característica de uniformidad deja de funcionar; se trata de funciones que no son de ninguna manera ejecutadas y efectuadas por todos los individuos de la especie humana.

### **3.6. La Homeostasis**

Sin duda el ser humano se encuentra en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana.

Es indudable, también, que el organismo tiene una serie de necesidades que van a influir en una parte del comportamiento del hombre. Así, cuando se tiene hambre se dirige hacia el alimento. Ahí se localiza una conducta. Cuando surge el hambre en el organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio

---

que se busca remediar; en otras palabras el organismo mantiene un estado homeostático; es decir, un estado uniforme constante, hacia el que se tiene y que pudiera denominarse ideal, que sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente los receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para conservar la vida.

Entonces ese equilibrio, estado homeostático, se rompe y el organismo está atado a los aspectos biológicos y como el comportamiento que en este caso sería él ir a buscar alimento, basándose en los estados fisiológicos.

A medida que transcurre el tiempo, el estómago queda vacío y aumenta la sensación de hambre, que es displacentera, y se ha roto el equilibrio. Por lo tanto, se está más motivado para buscar alimento. Una vez que el satisfactor adecuado ha sido proporcionado, se pasa a un estado de euforia “pancita llena corazón contento”.

Se ha restaurado el estado ideal, si en ese momento se proporciona más alimento, es probable que sea rechazado, ya que no se está motivado para comer. Pasa el tiempo y vuelve a establecerse el ciclo. Pueden generarse ciclos semejantes para diversas motivaciones.

Por otra parte en las organizaciones se mantiene un sistema en donde se equilibra mediante reglas y normas que determinan el buen funcionamiento de ésta, y que motivan al empleado a seguir en sus labores. Si se rompe el equilibrio se tiene que hacer algo para reinstaurarlo. Por ejemplo cuando en una fábrica se mantiene un salario determinado y de repente viene el reetiquetado de los bienes de consumo cotidiano al no aumentar el salario en un porcentaje adecuado al de los aumentos de los precios deriva en un desequilibrio que podría desembocar en una huelga por lo tanto se tiene que negociar un aumento salarial para mantener en armonía al sistema.

### **3.7. El Autoritarismo**

El autoritarismo que por desgracia, tanto se ha usado hasta hace poco no

---

coincide con la idea de la autoridad eficaz y principio de orden, sino con el abuso y la exageración de la misma. Si se pretendiera caracterizarlo, se escogerían los siguientes puntos:

- a) El autoritarismo se funda preferentemente en el poder. Las fórmulas usuales del jefe autoritario por las que se puede reconocer suelen ser las siguientes: “el que manda, manda, no tengo que dar explicación de por qué mando algo, al empleado le toca obedecer, usted no puede comprender por que mando esto, a mí me corresponde mandar a usted obedecer, etc.”
  - b) No dar razones en que se fundan las órdenes. Es una consecuencia contenida en la característica anterior o por lo menos su resultado natural. Suele sostenerse con los pretextos más pretenciosos y de aparente validez: el tiempo que quitará él tener que explicar a cada uno él por qué de su capacidad para comprender razones, porque carecen de la visión de conjunto que el jefe posee, el pretendido riesgo de que se pierda el prestigio de la autoridad, el que pueda parecer como que se pide permiso para que se mande algo. Pero todo esto queda desvirtuado con respecto a las teorías de Mary Parker Follet (1988 citado por Mc Quaig 1989) de que el mando debe ejercerse como producto de la situación, que se impone al superior para que mande, y al súbdito para que obedezca: cuántas veces una orden sin la explicación del por qué involucrada como parte de su importancia, puede aún carecer de sentido o de claridad.
  - c) No asociar para nada a los inferiores en la toma de decisiones que habrá de afectarles. La situación que frecuentemente priva en las empresas es que el mando y la correspondiente toma de decisiones se ejerza totalmente de arriba hacia abajo, sin dejar la posibilidad a quienes van a cumplir una orden, de opinar siquiera sobre ella.
  - d) No escuchar quejas.
- 
- a) No permitir la presentación de algunas sugerencias por parte de los subordinados. Esta conducta supone que quien ejerce el mando lo sabe todo respecto al trabajo y quien recibe órdenes no puede aportar algo de provecho.

### **3.8. El Paternalismo**

Una forma de entender en qué consiste el paternalismo desde el punto de vista de la empresa es el siguiente:

1. El paternalismo descansa ante todo en una actitud y en las prestaciones o servicios dados por la empresa, pueden caer en un cierto paternalismo y en otro momento no, por la distinta actitud que adopten en relación con lo que otorgan.
2. El paternalismo tiene su esencia en tomar en cuenta en forma teórica o meramente práctica que el empleado es incapaz para realizar ciertas acciones, tal como sucede con los menores de edad. Precisamente por ello afecta gravemente la dignidad del trabajador, ya que este es un ser humano.
3. El paternalismo se manifiesta con frecuencia en los siguientes casos:
  - a) Porque el empresario, el Estado, los dirigentes sindicales, etc, deciden lo que ellos creen que es más conveniente para el trabajador.
  - b) Por el deseo o tendencia de intervenir, sin la autorización del trabajador en su vida personal aún con el fin de beneficiarlo, o bien hacerlo innecesariamente.
  - c) Por la tendencia a dar como favor o generosidad lo que se debe en justicia estricta o disminuir esto último para aumentar lo que parece donación voluntaria.
  - d) Por la tendencia a multiplicar el número y la extensión de las prestaciones en que ha de mejorar los salarios y condiciones de trabajo.
  - e) Por la tendencia a tratar de impedir la interacción de sindicatos o al menos evitar en todo lo posible, la intervención de estos en los asuntos del empleado.

---

### **3.9. Motivación de Personal**

Al hablar de motivación del Recurso Humano, es necesario saber a ciencia cierta qué es lo que impulsa al ser humano a buscar un trabajo, es decir, qué es lo que lo motiva a acudir a una empresa y solicitar un empleo, así se encontrará que el ser humano debe satisfacer diversas necesidades, ya sean fisiológicas, psicológicas y socioeconómicas, para poder sobrevivir.

En el capítulo anterior, se vio que el hombre necesita formar parte de las organizaciones para poder lograr sus objetivos y esto podría constituir uno de los diversos motivos que incitan a un individuo a trabajar. En la actualidad, las organizaciones constituyen el medio donde el hombre se desenvuelve para realizar su trabajo. Allí pasa por lo menos una tercera parte de su vida tratando de encontrar las satisfacciones que le ayuden a tener un pleno desarrollo como empleado, como ser humano o en ambos sentidos.

Por otra parte, se tiene que el ser humano tiene la necesidad de alimentarse para poder subsistir, dicha alimentación tiene que comprar, ya que nadie se la va a regalar, para lo cual necesitará dinero, que le será retribuido por el trabajo que realice.

Además de esto, se tiene que el hombre tiene la necesidad de vestirse y tener un lugar (vivienda) en el que él se sienta seguro y fuera de peligro, de que en ese lugar puede convivir con su familia, es decir, él y los suyos (si los tiene) debe satisfacer la necesidad de “casa, vestido y sustento”. Así pues, se tiene que la empresa va a motivar a sus trabajadores por medio de los salarios (dinero) para que éste trabaje para el beneficio de ésta. Entonces podría decirse que el dinero es el principal factor motivador en los empleados, pero no el más importante, ya que existen otros que serán estudiados en el capítulo posterior, que pueden constituir un medio de motivación más importante para los trabajadores. Pero el trabajador también tiene la necesidad de desarrollarse dentro de un círculo social

---

y ser apreciado y reconocido por los demás como un individuo útil y capaz de lograr sus propósitos o metas.

Es por eso que para satisfacer las necesidades del trabajador y la empresa se han postulado tres modelos de motivación que a continuación se mencionan.

### **3.10. Tipos de Motivación**

La motivación podrá ser tanto positiva como negativa. La motivación positiva a veces denominada motivación de reducción de tensiones, ofrece algo de valor para la persona. Dentro de estas se incluye la paga, incentivos y posibilidades de llegar a convertirse en un empleado de alto rango como premio a una actuación aceptable. La motivación negativa utiliza el castigo o la amenaza. Como ejemplo se incluyen las llamadas de atención amenazas de despido o de traslado a un puesto de menor categoría en su caso de que la actuación no sea apropiada. Cada tipo de motivación será el adecuado dependiendo de la situación.

La motivación está íntimamente ligada con el comportamiento y existen muchos factores que afectan las necesidades de las personas y actividades de la administración, son dos de los más importantes.

Los mejores gerentes se empeñan en saber qué es lo que hace funcionar a sus subalternos, de ahí tratan de crear incentivos que logren hacerlos lo más productivo posible. Esto requiere que los gerentes asuman diferentes funciones para empleados diferentes en momentos diferentes. Un aspecto cada vez más importante del papel del gerente consiste en la preparación y el desarrollo de su equipo. Cultivar los talentos es fundamental para los planes de sucesión y quienes son contratados incluso lo pueden considerar un derecho o condición de su empleo. Por todo esto el psicólogo es un pilar importante en la consultoría de todos esos planes de desarrollo del personal o por lo menos debería serlo.

# L as Principales Teorías de la Motivación

*“Motivar: es el aliento que salió de mi catarsis,  
inspirado en mi raza de bronce”*

Rodolfo

**A**l realizar un examen sobre las diversas teorías que existen acerca de la motivación y los motivados, se analizarán las principales y se tomará en cuenta la más adecuada para cumplir el objetivo del presente trabajo. Así pues, se obtiene que la primera teoría que surgía de la motivación es la de la vara y la zanahoria que es una de las más fáciles de entender y a partir de la cual surgieron las demás.

---

## 4.1. La Vara y la Zanahoria

Esta teoría se relaciona con el empleo de los premios y castigos para obtener la conducta deseada y parte del viejo cuento que plantea la manera más eficaz de lograr que un burro camine, y esa es poniéndole una zanahoria en el hocico o golpeándole las ancas con una vara.

Sobre todos los investigadores y las diversas teorías de motivación que se han postulado últimamente se sostiene que las recompensas y los castigos constituyen motivadores muy poderosos lo cual sólo confirma él por qué durante siglos han sido considerados como los únicos medios capaces de motivar a las personas.

Se puede decir que todas las teorías sobre motivación reconocen los estímulos que producen cierto tipo de zanahorias. Con frecuencia se trata de dinero que es otorgado en forma de sueldos o premios, y que si no es la única fuerza motivadora, si es y seguirá siendo una muy importante.

El problema con el enfoque de la zanahoria-dinero, se encuentra en que ocasionalmente todas las personas reciben una zanahoria sin tomar en cuenta el desempleo laboral, basándose en prácticas tales como: incremento de salarios y promociones por antigüedad, aumentos automáticos por “mérito” y bonos gerenciales que no tienen nada que ver con el desempeño personal.

Este se asemeja a lo siguiente: si un individuo encierra un burro en un corral repleto de zanahorias y luego trata de llamar su atención desde afuera con una sola zanahoria, ¿Logrará motivarlo para que salga del corral?

Por el contrario, la vara constituye el símbolo de temor que se produce en distintos factores, temor de perder el trabajo, con lo cual vera reducidos sus ingresos, de que se le reduzcan las prestaciones o de hacerse acreedor a cualquier otro castigo. Esta forma de motivar al personal también ha sido y sigue siendo muy poderoso, pero la mayoría de los individuos coincide que a pesar de su efectividad, no es el más adecuado ya que en el empleado crea una conducta ofensiva o perjudicial para la empresa. Algunos ejemplos claros son: el sindicalismo, baja calidad en el trabajo, malas relaciones humanas, ausentismo en el trabajo etc.

---

## 4.2. Teoría de Maslow

Una de las teorías de motivación que con frecuencia es mencionada un poco más que las otras, es la establecida por el Psicólogo Abraham Maslow (1998), que plantea que en los seres humanos existe una jerarquía de necesidades que van de las más elementales a las más complejas, concluyendo que cuando cierto grupo de necesidades es satisfecho, éstos dejan de servir como motivadores. La jerarquía de Maslow abarca cinco necesidades a saber: las fisiológicas, de seguridad, las sociales, de estima, y de autorrealización que van de un nivel inferior o un nivel superior en forma de pirámide. La base de dicha pirámide es constituida por las necesidades fisiológicas o primarias que son las indispensables para lograr la conservación de la especie tales como: alimentarse, respirar, dormir, vestir, etc., que son específicamente humanas. Las necesidades de seguridad comprenden la protección contra el daño físico emocional e incluye la preferencia por disfrutar de servicios de salud, un plan de jubilación de retiro y contar con un ambiente seguro de trabajo. El tercer tipo de necesidad (de afiliación), surge una vez que son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad y se caracteriza por buscar la aceptación de sus semejantes, la amistad el afecto, y lograr la pertenencia a un grupo. Todo lo anterior significa el impulso por establecer relaciones estrechas y significativas con otras personas. La necesidad de autoestima, consta del respeto a sí mismo, el amor propio y factores de estima como estatus, reconocimiento, reputación, éxito social y fama.

A este nivel, el individuo desea tener retos y lograr las metas que son socialmente consideradas como valiosas e importantes. Finalmente, la última necesidad surge por un deseo de dejar huella de su paso por este mundo, el deseo de realizar sus propias capacidades y de comprometerse en su propio desarrollo en otras palabras “ser alguien en la vida” como se dice popularmente.

Esta teoría de motivación supone que las necesidades de las personas perjudican su comportamiento con base a dos principios.

1. De carencia. Donde una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta. Así las personas sólo actúan para satisfacer carencias o

necesidades insatisfechas, las cuales determinan y guían la conducta del individuo.

2. De regresión. En donde una necesidad sólo se activará cuando las necesidades de nivel inferior más cercano sean satisfechas.

Sin embargo, se plantea que no se necesita tener cubierta la necesidad en su totalidad, es decir, al cien por ciento para que surja la necesidad siguiente. Por consiguiente, un individuo podrá encontrarse al mismo tiempo parcialmente satisfecho o insatisfecho en todas sus necesidades. Por ejemplo y por motivos de explicación un empleado puede estar satisfecho de acuerdo a los siguientes porcentajes: necesidades fisiológicas 95%, seguridad 70%, sociales 55%, estima 30%, y autorrealización 10%.

El planteamiento de Maslow ha sido puesto numerosas ocasiones en tela de juicio, ya que investigaciones realizadas durante un periodo de seis meses hasta un año, Lawler (1996) recopiló información sobre 187 administradores que trabajaban en organizaciones distintas. Poco fue el resultado que obtuvieron con respecto a la teoría de Maslow, sin embargo, encontraron que existen dos clases de necesidades biológicas y restantes y que estas últimas no aparecían hasta que las primeras logran un nivel de satisfacción.

Además, descubrieron que en el nivel superior la dinámica de las necesidades variaba de acuerdo con los individuos: en algunos predominaban las necesidades sociales y en otras eran más fuertes las necesidades de auto realización.

En otra investigación sobre esta teoría que requirió de cinco años de estudio cuyo objeto de estudio fue constituido por un grupo de administradores de la que D. T. Hall y K. Nougaim tampoco encontraron evidencias de una jerarquía. Descubrieron que a medida que los administradores van ascendiendo dentro de una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad van perdiendo valor y se incrementan sus necesidades de estima y autorrealización.

Insistieron sin embargo, que el movimiento ascendente de importancia de las necesidades no era resultado de la satisfacción de las necesidades de los niveles inferiores, sino de los ascensos logrados en sus carreras profesionales.

---

### 4.3. Teoría de Argyris

Tomando como base a la teoría de Maslow, Chris Argyris(1980 citado en Guadarrama 1981) señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales. Plantea que el hombre de la cultura occidental, a medida que pasa el tiempo, tiende a: establecer un desarrollo en estado pasivo hasta llegar a estados creativos máximos.

1. Se desarrolla desde un estado de dependencia respecto a otros seres humanos hasta que logra su total independencia.
2. Adquiere demasiadas formas diferentes de comportamiento. Cuando es niño, únicamente existe un grupo limitado de pautas conductuales.
3. Tiene profundos intereses con respecto a las edades tempranas, donde la atención se presenta errática y causal.
4. Toma en cuenta una mayor perspectiva del tiempo diferente o la etapa infantil, en la cual sólo se percibe el presente.
5. Ocupa cargos semejantes a los de sus jefes o personas de su edad mientras que cuando era niño su única posición era de subordinado.
6. Desarrolla una responsabilidad de sí mismo y de sus actos.

El mismo autor menciona que a diferencia de las anteriores, las organizaciones de trabajo, no están de acuerdo con esas características positivas de la persona. Las empresas modernas necesitan que sus miembros se comporten en forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración, el ambiente de las empresas necesita que las personas que laboren ahí se comporten de la siguiente manera:

- 1) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- 2) Sean pasivas, dependan de los demás y sean subordinadas.
- 3) Sean inducidas a apreciar el empleo de habilidades superficiales.
- 4) Rindan un estándar de producción, bajo condiciones que provocan desajustes psicológicos.

Aunque las observaciones de Argyris no sean exactas en su totalidad son las

---

críticas que realiza a la administración actual, debido a que en diversos casos, jerarquías, organizaciones, etc., no son realmente descriptivas de la situación real, y por otro parte, su misma distinción entre lo que es una organización tradicional y la que no lo es, puede en algunos casos justificar la forma actual de dirección, tomando en cuenta los aspectos en que hay que poner mayor empeño, para impulsar y desarrollar a las organizaciones, aunque es sumamente imposible hacerlo en un instante, la madurez de los trabajadores y sobre todo de los jefes intermedios.

Hay que mencionar, que esta madurez, responsabilidad y preparación de los jefes intermedios y de los trabajadores jamás será posible obtenerlo, en tanto que las empresas persistan en enseñarles en detalle lo que deben hacer y la forma en que hay que realizarlo. Desarrollar la responsabilidad y madurez no implica sólo teorías y conocimientos, sino la práctica y delegación, gradual e intensificada.

#### **4.4. Las Teorías “X” y “Y” (Mc Gregor)**

Mc Gregor (1990) en su libro titulado “El Aspecto Humano de las Empresas” el cual constituye una guía para todos los individuos vinculados con la administración de personal, establece dos modelos del trato que se le debe otorgar al personal y las bases en que descansa cada uno. Al primero lo denomina Teoría X y realiza una severa crítica de este sistema, al segundo lo llama Teoría Y concluyendo que este es el más adecuado.

Al postular la Teoría X, establece que detrás de toda decisión o acción ejecutiva existen algunas ideas sobre la naturaleza y conductas humanas.

En esta teoría, McGregor (1990) considera que el ser humano por naturaleza siente un desagrado hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Es por eso que la mayoría de las personas deben de ser obligadas a trabajar por la fuerza, deben ser dirigidas y amenazadas con castigos para que efectúen el desarrollo adecuado.

El hombre prefiere que lo dirijan, prefiere evitar responsabilidades, tiene poca

---

ambición y que el deseo sobre todas las cosas es su seguridad.

Para reforzar estos principios pesimistas, dice que en el fondo de toda teoría administrativa de personal existen diversas suposiciones sobre la motivación humana y hace notar que el hombre es un animal insatisfecho, pero que en cuanto satisface una de sus necesidades, tendrá otra y la primera dejará de ser un motivo.

Por su parte realiza su propia clasificación de las necesidades que el ser humano necesita satisfacer: a) necesidades orgánicas, b) necesidades de seguridad, c) necesidades sociales y d) necesidades del yo, que se basan en el concepto personal respeto, confianza en sí mismo, perfeccionamiento, competencia, etc. o su propio prestigio. Menciona que las organizaciones industriales sólo otorgan oportunidades escasas a los miembros del nivel inferior de su jerarquía para la satisfacción de las necesidades de la personalidad.

En la parte más alta de las motivaciones coloca las necesidades de realización personal, que apenas y se pueden satisfacer en las empresas modernas.

Con respecto a estas ideas, la doctrina de una administración a partir de dirección y control característica de la teoría X aún cuando éstos se ejerzan en un carácter humano, no es suficiente para motivar a los trabajadores porque cuando más se satisfacen las necesidades de orden inferior, de alguna manera conlleva al trabajador a una especie de oposición de sus motivaciones con las de la empresa, ya que el trabajador considera, más bien, que la satisfacción de sus necesidades del yo se realizan mejor fuera del ambiente empresarial y por eso únicamente dedicarán al trabajo el esfuerzo estrictamente necesario para la satisfacción de sus necesidades de carácter orgánico y a lo mucho las de seguridad.

La teoría Y, al contrario de la anterior, se funda en lo que se denomina “el principio de integración” señalando todo lo opuesto a la teoría X:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en juego o el descanso.
- b) El control externo y los castigos no son los únicos para encauzar el esfuerzo humano hacia el objetivo de la empresa.
- c) El hombre ordinario se ubica en circunstancias. Adecuadas, se habitúa no

---

sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

- d) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización es característica de grandes empresas y no sólo de pequeñas industrias.
- e) Actualmente en las empresas las capacidades del ser humano sólo se utilizan en un porcentaje mínimo.

Así deduce que la base de esta teoría es la integración, es decir, la creación de condiciones que permitan a los trabajadores de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el desarrollo de la empresa.

Se trata, pues, de coordinar e integrar del mejor modo posible las necesidades del empleado con las de la empresa.

Como consecuencia práctica de la teoría Y se puede decir que actualmente el éxito de una empresa radicarán en saber crear situaciones, tales que los trabajadores de la organización comprendan que la mejor manera de lograr sus propios objetivos es hacer que una forma espontánea y por convencimiento e interés personal, polaricen sus esfuerzos hacia el éxito de la organización.

#### **4.5. Teoría de la Motivación e Higiene (Herzberg)**

Herzberg (1976) y sus colaboradores modificaron de manera considerable el planteamiento de Maslow sobre las necesidades humanas, sus investigaciones, dan a entender que desembocan en una teoría de la motivación de dos factores, en un grupo de necesidades se encuentran elementos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la posición social, la seguridad es el trabajo y la vida profesional. Frederick Herzberg y sus colaboradores encontraron que estos factores sólo eran insatisfactores y no motivadores. Dicho de otro modo aunque existiera un entorno laboral en gran cantidad y calidad, no producen satisfacción, Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción más sin embargo, la ausencia de éstos si produce insatisfacción Por lo cual denominó a estos elementos factores de “higiene”.

---

En el siguiente grupo, se identificaron a diversos satisfactores y por tanto motivadores relacionados con el contenido de los puestos, entre ellos, se incluyó el logro, el reconocimiento, el trabajo estimulante, el progreso personal y el desarrollo en el trabajo. Su existencia provoca sentimientos de satisfacción o de falta de satisfacción.

Al primer grupo se le denominó factores de conservación o de higiene. Su presencia no motiva a los trabajadores, empero su ausencia provoca insatisfacción.

El segundo grupo o factores del contenido del puesto, constituyen según Herzberg los auténticos motivadores porque poseen el potencial de provocar un sentimiento de satisfacción.

Como resulta obvio, si esta teoría de la motivación tiene validez, resulta necesario que los administradores presten más atención al mejoramiento del contenido de los puestos.

Esta teoría señala que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras, ya que al quedar cubiertas no se producen la satisfacción con el trabajo, sino que sólo se evita la frustración.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones que ofrecen las empresas como seguros de vida, servicios de comedor, eventos sociales, deportivos, plan de jubilación, etc., sólo tenderían a evitar la insatisfacción pero no lograrían la satisfacción. Para llegar a ella, se necesitaría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, promover su iniciativa, potencialidad y desarrollo personal.

Dicha teoría ha sido objeto de diversas críticas, algunas dirigidas hacia su metodología, ya que los resultados sólo pueden ser obtenidos si se sigue el método establecido por Herzberg.

Otro cuestionamiento se dirige a que ciertos factores como el sueldo y los elogios del supervisor, pueden también tener una función motivadora, pues conllevan el reconocimiento al logro. Esto hace pensar que la distinción entre ambas clases de factores no sea tan rígida como plantea la teoría.

Así, cada uno de los factores puede funcionar como causa de satisfacción o

---

de descontento con el empleo.

#### **4.6. Teoría de las Tres Necesidades (McClelland)**

Esta teoría fue postulada por David McClelland en la década de los 60 para comprender el proceso de la motivación laboral.

Expone que las conductas del hombre son regidas por tres necesidades básicas:

- a) Necesidades de realización (logro).
- b) Necesidades de afiliación.
- c) Necesidades de poder.

Así se obtiene que si un individuo presenta el primer factor de motivación, obtiene profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivado para destacar en lo que emprende. El comportamiento de estos seres humanos se dirige a lograr un mejor rendimiento y mayor productividad.

Cada que un empleado posee esta característica, manifiesta situaciones laborales, dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Le agrada realizar las cosas como debe ser o perfectamente y se propone metas y objetivos con el anhelo de alcanzarlos. Surge el deseo de intentar crear cosas o hacer algo excepcional. Sin embargo, sólo se produce un comportamiento orientado al logro, cuando existe un nivel medio de dificultad o de probabilidad.

Más si el empleado posee un impulso de afiliación, se encontrará más interesado en establecer contactos personales y por concluir relaciones de tipo social. Tratará de conquistar la amistad de sus compañeros de trabajo, encontrándose más inclinado por tener, conservar o reanudar relaciones afectivas satisfactorias.

Sin dejar de tomar en cuenta la importancia de que la relación mantenida esté conformada por el afecto, pues se está muy interesado en establecer contacto cálido con la gente.

Así los trabajadores con esta necesidad optan por situaciones de cooperación

---

en lugar de las que tengan que ver con competencia.

Por otra parte, el individuo presenta el factor de poder, su comportamiento se dirigirá más a ejercer dominio, control e influencia sobre el comportamiento de otras personas, grupos o medios que permiten adquirir y mantener tal control.

Tomando como base esta teoría, se plantea que el factor de logro es el que está más íntimamente vinculado con la productividad en el trabajo, siendo el determinante para lograr el desarrollo económico de un país.

Para medir estos tres factores, McClelland utilizó el test proyectivo de apreciación térmica (T.A.T.), en donde a los sujetos se les pedía que inventaran una historia a partir de observar ciertas imágenes, la cual calificaba y se lograba obtener la puntuación del sujeto con relación a las tres necesidades. Esta técnica proyectiva se basa en las teorías de la personalidad, donde se plantea que las personas proyectan sus pensamientos, sentimientos y necesidades en el estímulo ambiguo para poder darle significado y estructura. Así las personas que sienten gran necesidad de logro, desarrollarán relatos centrados en la obtención de una meta.

Sin embargo, esta teoría contiene puntos que aún están por resolver. Además, no todos los resultados de la investigación se han podido comprobar. A pesar de ello, parece ser un modelo de motivación que completa el cuadro de necesidades propuesto por Maslow, en un intento por explicar el comportamiento de las personas en el ambiente laboral.

## **4.7. Teoría Motivacional de las Expectativas**

Otro enfoque, que según muchos explica con mayor claridad, la forma en que se motivan a las personas es la teoría de las expectativas. Uno de los principales y primeros exponentes de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom, que señala que las personas sienten una motivación para hacer cosas, para lograr un objetivo si cree en la validez de éste y si piensan que lo que va a hacer servirá para cumplirlo.

En cierto modo, esto no es otra cosa que una versión moderna de lo que

---

expresó hace algunos siglos Martín Lutero, cuando dijo que “todo lo que se haga en el mundo se debe hacer con esperanza”.

La teoría de Vroom establece que la motivación de las personas, con vista hacia la realización de cualquier cosa, está determinada por el valor que le dan al resultado de los esfuerzos (ya sean positivos o negativos), multiplicado por la confianza que tengan en sus esfuerzos. Estos servirán eficazmente para lograr el objetivo y de los alcances que ve para cumplirlo.

Dicho de otro modo, Vroom afirma que la motivación es el producto del valor esperado que una persona le da a su objetivo de las posibilidades para cumplirlo, lo cual puede expresarse de esta manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

En donde Fuerza constituye en vigor de la motivación de la persona, Valencia representa el vigor de su preferencia por el resultado y Expectativa es la posibilidad de que una acción determinada conduzca al resultado deseado.

Expresa, también que cuando a una persona le es indiferente el logro de un resultado específico, la valencia equivale a 0 (cero); cuando la persona prefiere no cumplir la meta, la valencia adquiere un valor negativo. Como es lógico, en ambos casos el resultado obtenido será una total falta de motivación.

Del mismo modo, una persona no tendrá una motivación para cumplir con cierto objetivo, si su expectativa es nula (Valencia cero) o negativa.

La fuerza que se ejerce para cumplir con determinado objetivo depende tanto de la valencia como de la expectativa. Es más, el motivo para llevar a cabo cierta acción puede estar determinado por un deseo por realizar otra cosa.

Ejemplo: una persona podrá estar dispuesta a trabajar con empeño en la producción de cierto artículo a cambio de una valencia, constituida por su salario, un administrador aceptará quedarse a laborar horas extras para cumplir con los objetivos de ventas y de producción, a cambio de una valencia equivalente a un ascenso o a un aumento de sueldo.

Uno de los mejores atractivos de la teoría postulada por Vroom es que toma en cuenta las diversas necesidades de motivaciones individuales, y por tanto, desecha algunas características simplistas de Maslow y de Herzberg.

---

Se plantea más realista y cumple con el concepto de armonía de los objetivos que se establece en el capítulo 1 que expone que las personas tienen diferentes necesidades y objetivos con respecto a la organización, pero que tanto los objetivos de empresa y los del trabajador pueden conjuntarse.

Por si esto fuera poco, la teoría de Vroom está totalmente de acuerdo con todo el sistema de la administración por objetivos.

Desgraciadamente la teoría de Vroom es al mismo tiempo su debilidad. El supuesto de que la percepción de la valencia es distinta según el individuo, según el momento y según en lugar, parece ajustarse con mucha eficacia a la realidad.

También cumple con la idea de que una de las funciones de los administradores es crear un ambiente laboral, que favorezca el desempeño y necesariamente considere las diferencias entre las distintas situaciones. Pero a pesar de su lógica y precisión, la teoría de Vroom resulta un tanto difícil de aplicarse en la vida cotidiana.

Más esta misma dificultad demuestra fehacientemente que la Motivación, en general, es un punto mucho más complicado que lo que parece plantear los enfoques de Maslow, Herzberg y McClelland.

#### **4.8. El Modelo de Porter y Lawler**

Estos autores desarrollaron un modelo de motivación mucho más completo basado, en su mayoría, en la teoría de las expectativas, en sus investigaciones han aplicado su modelo generalmente a personal gerencial.

Como se puede notar, la cantidad de esfuerzo (fuerza de la motivación y la energía que ejerce) depende de un premio más la cantidad de la energía que la persona considere que se puede requerir y de la probabilidad de recibir el premio depende del desempeño pasado de la persona. Es obvio que si un individuo sabe que puede realizar un trabajo que ya ha realizado, tendrá una idea más precisa del esfuerzo que va a requerir y de las probabilidades que tiene de ganar el premio.

El desempeño real en un puesto (la realización de las funciones o el cumplimiento de las metas), depende principalmente del esfuerzo ejercido, pero también se ve seriamente afectado por la capacidad de la persona (sus

---

conocimientos y aptitudes), para cumplir con el trabajo y por su idea del trabajo que se le pide (la medida en que la persona comprende las metas, las actividades que se requieren y los demás elementos de la tarea). Por su parte, el desempeño se considera conducente a premios intrínsecos (como un sentido de cumplimiento o de la autorrealización), y a premios extrínsecos (como condiciones de trabajo, posición social). Estos premios en la medida en que el individuo los considere justos, producen satisfacción. Pero el desempeño, también influye en lo que se considera un premio justo. Como se puede comprender que una persona considera un justo premio a su esfuerzo forzosamente afecta la satisfacción que le produce.

De modo similar el valor real de los premios se verá afectado por una insatisfacción.

Este modelo planteado por Porter y Lawler resulta más complejo que las demás teorías de la motivación y seguramente representa la descripción más apropiada del proceso motivacional.

Tal teoría pone al administrador sobre aviso de que la motivación no es un asunto de simples causas y efectos, lo que significa que los administradores deberán revisar y evaluar con todo cuidado sus estructuras de premios y recompensas para que mediante una adecuada planeación de la administración por objetivos y de una clara definición de las tareas y las responsabilidades en el marco de una estructura organizacional apropiada, el sistema esfuerzo-desempeño-premio-satisfacción pueda integrarse al sistema global de administración.

#### **4.9. La Teoría del Reforzamiento**

El psicólogo B. F. Skinner (1990), desarrolló una interesante pero controvertida técnica motivacional. Su enfoque conocido como modificación de la conducta sostiene que los individuos pueden ser motivados creándoles un entorno

---

laboral apropiado y felicitándolos por su alto desempeño, que los castigos por su bajo desempeño sólo producen resultados negativos.

Skinner y sus colaboradores realizan más que un elogio al desempeño de los trabajadores, analizan la situación laboral. Para poder determinar lo que ocasiona que los empleados activos adopten un comportamiento determinado y después se dedican a efectuar los cambios, eliminando las situaciones conflictivas y los obstáculos al desempeño.

A continuación fijan metas específicas con la participación y ayuda de los propios trabajadores se proporciona retroalimentación, rápida y oportuna de los resultados y se recompensan con premios y elogios todas las mejoras del desempeño. A un cuando éstas no alcancen la meta esperada, se buscan medios para ayudar a los individuos y de elogiar las cosas buenas que hayan realizado.

Asimismo, descubrieron que resulta de suma utilidad brindar a las personas información completa sobre la situación actual y problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que los trabajadores puedan cooperar para su solución.

La idea de que la conducta es susceptible de constantes refuerzos, es decir, cuando un buen rendimiento es seguido de recompensas, tiende a presentarse continuamente. Cuando las recompensas no dependen del rendimiento, éste se deteriorará. De este modo, el tipo de resultados provoca la reacción del individuo en forma positiva, aumentando la frecuencia o negativamente disminuyendo la frecuencia.

Así, dentro del marco de la teoría del reforzamiento, los gerentes no se preocupan por motivar a los empleados; al menos no utilizan éste término. En cambio tratan de modificar la conducta de sus empleados, de tal manera que contribuyan a los logros de la organización. No obstante, Skinner (1990) sostiene que los individuos pueden ser “motivados” mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño.

Existen algunas dificultades para llevar a cabo esta teoría a la práctica, ya que por lo general rinde resultados a largo plazo y tal vez esta técnica se visualiza demasiado simple para que surta efecto y sean demasiados los psicólogos que

duden de su eficiencia.

Las teorías anteriormente vistas, plantean diversas formas de motivar a las personas, pero tales investigaciones se han llevado a cabo en otros países, es decir, en el extranjero y fueron realizadas por psicólogos, doctores e investigadores extranjeros que basan sus teorías y postulados en las necesidades y objetivos que tienen los habitantes de su nación exclusivamente, aunque cabe destacar que algunos autores si tomaron en cuenta al ser humano en general. Es por este motivo que México necesita una propia teoría o planteamiento sobre motivación realizado por investigadores o profesionistas mexicanos, que tomen en cuenta las necesidades y objetivos de los trabajadores y las organizaciones mexicanas que necesitan satisfacer para su desarrollo.

Hasta ahora se ha mostrado que cada una de las teorías, ofrece un punto de vista para entender el complejo proceso de la motivación laboral. Revisaremos a continuación que sucede en México.

#### **4.10. El Trabajador Mexicano y la Psicología de sus Motivaciones**

Para conocer y comprender al trabajador mexicano, es necesario comprender la cultura mexicana en sus aspectos más básicos, ya que el trabajo es una función de personalidad en su oficio o profesión.

El origen de la sociedad mexicana se compone de tres grandes grupos: el primer grupo es el indígena; se puede considerar como plural, ya que se integra por varias tribus, pero se caracteriza por la cultura dominante, los mexicas. En la estructura familiar del indígena, desde la infancia, el niño tenía que vivir y ser como el adulto; contando con un breve periodo de dependencia a las figuras significativas (Ramírez 1997).

Esta cultura se centraba en la religión ceremonial, la guerra, la agricultura y el comercio; su mentalidad era simbólica, mágica, poética y mística; su sociedad estaba jerarquizada por nobles guerreros y sacerdotes; era un pueblo sometido con una actitud fatalística, dependiente y resignada (Rodríguez y Ramírez 1992).

---

Otro grupo fue el de los mestizos, quienes eran producto de la unión de mujeres indígenas con varones españoles; a esto no se le puede llamar conquista o encuentro sino choque violento, mala mezcla, guerra despiadada. En esta situación los mestizos nacieron bajo el agravio del desamparo y abandono paterno y como tal eran devaluados, rechazados y despreciados. No obstante, equipararon con un fuerte signo masculino todo aquello que representara fuerza, capacidad de conquista, predominio social y fijación ajena al suelo. La debilidad, sometimiento y devaluación social fueron percibidos como rasgos femeninos e indígenas.

El tercer grupo fue formado por los criollos, en donde el padre español tenía delante de su hijo una actitud acogedora, cordial y de fortaleza, muy distinta de la que tenía con sus hijos mestizos. El criollo tenía, ante sí, una figura que lo impulsaba a identificarse con ella y con los privilegios derivados de la misma. En éstas condiciones, el criollo manifestará una serie de conflictos, ya que sus identificaciones primarias le llevarán a querer competir y participar con lo nativo, pero por otra parte sus padres tratarán de enaltecer un pasado con el cual no tuvo contacto (Ramírez 1997).

El mexicano se encuentra en un conflicto de identidades y de lealtades, víctima de contradicciones que necesariamente dejará insatisfecha una parte de su ser. Ataca un objeto externo; dividido internamente, tiene que colocar sus objetivos malos en el exterior para no sentirse destruido; en ocasiones es antimexicano y otras nacionalista; a través de ambas actitudes propositivamente se estructura.

La gente es diferente en cada país a pesar de que todos formamos parte de la naturaleza humana y de la misma especie *Homo sapiens*. Así los mexicanos tenemos ciertas características que nos hacen peculiares, o sea que forman nuestra idiosincrasia.

Varios autores como Paz, Díaz, Ramírez entre otros han estudiado al mexicano en diferentes aspectos, como son sus actitudes, valores, creencias y costumbres. A continuación, se mencionarán las características más relevantes.

México es un país independiente desde 1810, pero los mexicanos manifiestan fuertes dependencias a: la familia, donde se encuentran padres sobre protectores

---

o dominantes; a la religión, caracterizada por el ritualismo mágico, la superstición y el fanatismo, entre otros; también es dependiente a las tradiciones del gobierno.

“El mexicano no es responsable de nada: sí de sus fracasos el culpable será Dios, el gobierno, la iglesia o hasta las malditas transnacionales; si de sus éxitos, será su manager, sea local o extranjero, y la Virgen de Guadalupe” (Mota 1978 citado en Rodríguez y Ramírez, 1992, p. 52).

“El mexicano tiene baja autoestima y su necesidad de propia estima es tan grande, que tiende a negar su propia existencia, esto como resultado de una excesiva y mal entendida humildad que se auto impone; a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que creen: Dios, la Virgen, los Santos, la iglesia; y los de las personas institucionales que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, los compadres, y los amigos” (Rodríguez y Ramírez, 1992 p. 103).

Otra característica es la auto devaluación del mexicano, la cual se disimula sutilmente, bajo actitudes como el malinchismo (preferir lo extranjero de lo nacional); la impuntualidad como reflejo de no valorarse a sí mismo y a los demás; el lenguaje, el cual incluye el abuso de los diminutivos, en el que se rebajan las cosas y personas; las analogías que expresan inhibición o escasa autoafirmación; los chistes autodevaluativos, en los que los protagonistas (mexicanos), hacen todo mal o son los héroes de la situación.

Por otra parte, la cultura mexicana tiene aspectos que deben mencionarse: como sus costumbres y tradiciones que los llevan a valorar a la familia, ya que le brinda apoyo y protección, así mismo lo orientan a la cooperación, afecto y lealtad, siempre y cuando no se le lleve al extremo. Su actitud de servicio, de cooperación y solidaridad le proporcionan comprensión en su familia, de sus compañeros y de la sociedad en general.

Alan Riding (1985 citado en Castellanos y Sánchez, 1993, p. 122), dice que los mexicanos son “cálidos, ocurrentes y sentimentales; en ocasiones son violentos y crueles; son inmensamente creativos y sin embargo imposible organizarlos porque en lo interno tienen ideas definidas y en lo externo son anárquicos”.

---

Los valores importantes de los mexicanos que deben tomarse en cuenta son los referentes a la familia, la patria y la religión. “Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad, y se colocan en contra de la violencia como medio para apoyar el cambio social o político” (Rodríguez y Ramírez, 1992, p.105).

#### **4.10.1. Motivaciones en el Trabajo**

Los mexicanos manejan algunas expresiones, en lo referente al trabajo, las cuales no son esencialmente optimistas en cuanto a la motivación laboral: “el trabajo embrutece”, en contradicción de la expresión original “el trabajo enaltece”, “la ociosidad es la madre de una vida padre” en lugar de “la ociosidad es la madre de todos los vicios” “el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo” y los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo”. Por otro lado, se conoce el gran sentido del humor y el chiste que caracteriza al mexicano, lo que le permite superar adversidades; por lo tanto, es imposible que las anteriores expresiones se refieran a los aspectos más difíciles del trabajo, puesto que raras veces es comprendido en él.

Cuando las motivaciones del mexicano no se comprenden, es posible que se sienta molesto, desesperado, tal vez humillado; y por consiguiente, no tiene mucho que ofrecer en el trabajo (Díaz, 1991).

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano se encuentran en su actitud servicial inclinada a la colaboración, siempre que se sienta aceptado y valioso. Las organizaciones bien harían en aprovechar éstas cualidades recompensando a sus trabajadores por su actitud servicial y cooperativa, fácilmente pueden por este medio desarrollar lealtad a la organización. Su sentido del humor permite adaptarse a cualquier adversidad. Su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento.

---

Existen características en nuestro pueblo que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en la producción, al mexicano le gusta lo bonito, nuestro pueblo valora la belleza y el arte.

Otra cualidad es su flexibilidad, que hace a los mexicanos dispuestos, tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias de los clientes. Asimismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos.

El respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio hacen al trabajador mexicano apreciado en otras culturas.

En condiciones favorables, el trabajador mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero saber ser útil e importante.

El trabajador mexicano puede ser pasivo, fatalista y dependiente pero también es afectuoso, obediente, humilde y cooperativo.

En el perfil del mexicano, para comprender sus motivaciones al trabajo, el Dr. Díaz-Guerrero(1991) resalta la necesidad de la propia estima, en la cual al mexicano no le es fácil sentirse lo suficientemente seguro, valorarse altamente en relación con otros y así mismo.

La dependencia, individualismo y auto devaluación son otros elementos presentes en las relaciones laborales, las que también contribuyen en el perfil del mexicano.

Cuando se obtiene el liderazgo, se muestra una actitud autoritaria; surge un deseo de poder más que de logro. “El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo, interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente está expuesto a repetirlo” (Rodríguez y Ramírez, 1992, p. 83).

Las características que promueven la integración del grupo de trabajo son: respeto, obediencia, facilidad de relaciones, la extroversión de sentimientos, así como la alta valoración de amigos; las cuales en un momento determinado crean un ambiente cordial y armonioso, permitiendo la satisfacción de necesidades sociales, así como la seguridad emocional.

---

“El mexicano tiene una alta necesidad de hacerse valer y de afirmar su posición; por lo que tiene una alta motivación constante para buscar su afirmación, en condiciones favorables puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita ser valorado, sentirse útil e importante” (Carrión y Espinosa, 1993, p. 104).

Tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países, sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros (empresarios y gerentes).

Le corresponde a la Psicología Organizacional, investigar y encontrar soluciones al delicado problema de la propia estima del mexicano, ya que es a través de este aspecto y no a través de mejoras irreales de salarios, como el mexicano puede llegar a ser mejor trabajador; en beneficio propio, de su familia, de México y de los seres humanos en general (Díaz, 1991).

# C onclusión

*“Para comenzar... una nueva etapa”*

Rodolfo

**D**entro del presente trabajo se hizo énfasis en el desempeño del psicólogo en las organizaciones resaltando el papel que juega como motivador de los trabajadores, y que por su formación es el profesionalista más adecuado para desempeñar esta función, pasando desde el origen y desarrollo de las organizaciones, la importancia de la motivación del recurso humano y las principales teorías de la motivación y como investigador social indagar sobre algunas investigaciones del comportamiento y las motivaciones del trabajador mexicano.

Como se menciona es hasta el año de 1973, cuando se afirma la independencia de la Psicología como profesión. Y esta especialidad es aun más joven en nuestro país.

---

Por otra parte, en cuanto a los planes de estudio entra en vigencia en 1971 un nuevo plan de estudio que modifica la preparación del psicólogo en la facultad de Psicología de la UNAM. Creándose una especialidad en la rama. En nuestro caso en Iztacala por su parte a pesar de no existir una especialidad del área organizacional, nuestro plan de estudios otorga habilidades suficientes para integrarnos en esta rama, pues un gran porcentaje de egresados inicia su vida profesional insertándose en esta área precisamente, ya que el plan de estudios de Iztacala está dividido en 3 módulos, el Teórico, el Experimental y el Aplicado y es precisamente en este último donde, al salir al campo aplicado -desde el 1er semestre- se da una opción para conocer no sólo en lo teórico de la clase, sino también una opción al campo práctico además de darnos las nociones de la búsqueda de la información bibliográfica con las tutorías, gozando así de cierta autonomía y no sólo atenerse a las notas del profesor como sucede en algunos planes de estudio de otras escuelas.

Por otra parte el hecho de no encasillarnos en un área específica nos da la opción de insertarnos en el área que mejor nos convenga, en este caso en la organizacional. Se ha mencionado también que en la Psicología organizacional entre otras funciones esta el promover el conocimiento de la motivación humana, mostrando de manera general todo el panorama del comportamiento humano.

A través del conocimiento psicológico se desarrolla la productividad en la organización por medio de la motivación.

Es importante resaltar que así sea la teoría motivacional más elaborada no servirá de mucho si no se toma en cuenta la cultura del trabajador a quién se le aplica, en este caso al trabajador mexicano, el profesional de la psicología da una aportación importante para entender mejor el comportamiento del trabajador a través de las aportaciones de varios autores que han estudiado al mexicano en diferentes aspectos, como son sus actitudes, valores, creencias y costumbres. Como en toda cultura existen aspectos positivos y negativos.

Todo lo anterior nos da un antecedente para poder aplicarnos con mayor eficacia en el diseño de una estrategia para motivar a nuestros trabajadores. Ya se mencionó anteriormente que en México con el desarrollo petrolero principalmente

---

se comenzó a individualizar la selección del personal para seleccionar a los mejores candidatos comenzando con esto a darle mayor importancia al factor humano y requiriendo psicólogos para su evaluación.

Porque la Psicología como parte de las ciencias sociales y la experimentación e investigación de la conducta humana es la más indicada en aportar estrategias para incentivar el crecimiento productivo del Recurso Humano, esta afirmación sin embargo, no quiere decir que el psicólogo sea el único en esta área.

Porque así como el conocimiento del comportamiento es de gran importancia en la empresa también, en lo referente a organizar, archivar y administrar planeando un desarrollo armónico con las demás áreas, es una función importante que realiza el Licenciado en Administración de Empresas, y es ahí donde el trabajo del Psicólogo se ve limitado y se tiene que auxiliar de éste profesionista y viceversa.

En una empresa con un buen desarrollo organizacional, el departamento de Recursos Humanos se divide en dos partes, la primera de **reclutamiento y selección** en donde tiene un papel predominante el Psicólogo, ya que es donde se evalúan a los posibles candidatos para poder seleccionar el perfil de los más aptos al puesto a desempeñar, una vez seleccionados se les capacita, sobre el funcionamiento de la empresa, sus políticas, e incentivando al trabajador aplicando las teorías de la motivación mediante técnicas grupales y lo más didácticamente posible para un mejor desempeño en laboral, tanto productivo como emocional. La segunda el **área administrativa** en donde se organizan los documentos creando los archivos de los empleados, revisando leyes como la del IMSS, INFONAVIT, SAR, entre otras; además de realizar la elaboración de las nominas.

Pero no todas las empresas se organizan de esta manera y en muchas ocasiones por no tener infraestructura suficiente, o simplemente por ahorrarse algún dinero las empresas optan porque un solo profesionista realice las diferentes actividades del departamento de Recursos Humanos, teniendo que realizar tanto lo concerniente al reclutamiento, selección y capacitación, además de las cuestiones administrativas y en algunas ocasiones dándole mayor énfasis a este

---

último aspecto esto a limitado el funcionamiento adecuado del psicólogo en la empresa mexicana.

Sin embargo, los pasos aunque lentos han sido firmes. Por ello parece que la empresa día con día acepta más la contribución de profesionales encargados de resolver las crecientes necesidades que los aquejan constantemente es decir, se consulta con más frecuencia al psicólogo organizacional.

Resaltando en lo redactado las aportaciones que ha dado la Psicología y descrito el papel del psicólogo en la motivación se considera que el objetivo del presente trabajo se cumplió satisfactoriamente.

# R referencias

*“En el Final es donde comienza Todo”  
Rodolfo*

**Alda, R. J.** (1989) Diseño de tareas y motivación del personal. Trillas México

**Arana, F.** (1989) El panorama actual de la Psicología Industrial. Memorias del 1er Congreso Mexicano de Psicología, U.N.A.M.

**Arias, G. F.** (1990) Administración de Recursos Humanos. Trillas México.

**Arias, G. F.** (1992) Administración de Recursos Humanos. C.E.C.S.A.

**Atkinson, C.** (1973) An introduction to Motivation. John Wiley & Sons, N.Y

**Bass A. R.** (1990) Psicología de las organizaciones. C.E.S.A. México.

**Blumm, M. y Naylor, L.** (1995) Psicología Industrial. (Sus fundamentos teóricos y sociales Trillas México. (cap. 1 y 2)

---

**Castellanos C y Sánchez M.** (1993) Propuesta de un modelo de Calidad acorde a la Psicología del mexicano en el ámbito laboral. Tesis de Lic. Fac. Psic.

**Carrión A y Espinosa B.** (1993) El proceso de reclutamiento y selección de la empresa en México. Tesis inédita de TUM. (pp. 50 – 62)

**Castillo G. M.** (1994) El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicado a una empresa privada. Tesis de Lic. U.N.A.M. ENEPI. (int. y Cap. 1)

**Chavenato I.** (2000), Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill México.

**Davidoff L.** (1993) Introducción a la Psicología. Mc Graw Hill México

**Díaz G.R.** (1991) Psicología del Mexicano. Trillas México

**Engels F.** (1979) El papel del trabajo en la transformación de mono a hombre. Progreso Moscú (pp. 20 32)

**French D.** (1983), Psicología de las Organizaciones. Osis Madrid.

**Gómez C. A.** (1989) La Psicología del Trabajo y sus Realizaciones Mexicanas. Trillas México

**Guadarrama S.** (1981) Relación Satisfacción en el Trabajo y el Desempeño Laboral. Tesis de Licenciatura UIA (cap. 2)

**González S. D.** (1992) La Motivación una Orientación para su Estudio. Científico Técnica. La Habana Cuba. (cap. 2 y 4)

- 
- Herbert G. y Cullet R.** (1989) Administración. Ed. C.E.C.S.A. México.
- Herzberg F.** (1976) The Managerial Choice: To be Efficient To be Human, Dow Jones-Irwin, Homewood. Pág. 111.
- Koontz H. y O'Donell C.** (1991) Administración General. Ed Mc Graw Hill
- Koontz H. y O'Donell C.** (1993) Elementos de la Administración. Ed C.E.C.S.A.
- Lawler E.** (1996) La retribución su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones. Hispano-Europeas. Pág. 56
- Mc Clelland D.** (1998) La sociedad ambiciosa factores psicológico en el desarrollo económico Vol. I Guadarrama Madrid.
- Martínez N. A.** (1992) “Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual”. Tesis de Licenciatura ENEP I.
- Mc Gregor D.** (1990) El lado humano de la empresa. Mc Graw Hill
- Maslow A.** (1998) El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Editorial Cairos México
- Mc Quaig, H. J.** (1989) Cómo motivar a la gente problemas y procedimientos. Ed. Logros México.
- Murphy E.** (1977) Introducción a la Historia de la Psicología Moderna. Ed. Jovanovich N. Y.
- Robbins S. P.** (1987) Comportamiento Organizacional. México Prentice Hall

- 
- Rodil U. F.** (1979) Lecturas Sobre Organización. México Trillas. (Pág. 8)
- Robles R. J.** (1990) La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones que labora. Tesina ENEP Iztacala.
- Rodríguez C.** (1993) Administración de la Capacitación. México. Mc Graw Hill.
- Ramírez S.** (1997) El mexicano psicología de sus motivaciones. Grijalbo, México.
- Rodríguez E M. y Ramírez B P.** (1992) Psicología del Mexicano en el trabajo. Ed Mc Graw Hill.
- Scott W. D.** (1993) Dirección de Personal. Ed Mc Graw Hill México.
- Schultz D.** (1998) Psicología Industrial. Mc Graw Hill. México.
- Shein P.** (1982) Psicología de la Organización. México. Hall Hispanoamericana S.A.
- Siegel C. y Lanz A.** (1984) Psicología de las Organizaciones Industriales. Cecsá México.
- Skinner B. F.** (1990) Sobre el conductismo. Orbis Barcelona.
- Smith. H. C.** (1997) Psicología de la Conducta Industrial Mc Graw Hill. México.
- Vega M. E.** (1990) El papel del Psicólogo en la planeación y desarrollo de los Recursos Humanos. Tesis de Licenciatura ENEP Iztacala.
- Vroom V.** (1993) Motivación y alta Dirección. Trillas, México.