



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“UNA REVISIÓN TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN Y EL CICLO
MOTIVACIONAL EN LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL”**

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
ANA KAREN PALACIOS GONZÁLEZ**

Directora: **Mtra. Patricia Suárez Castillo**

Dictaminadores: **Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle**

Lic. José Esteban Vaquero Cazares



Los Reyes Iztacala, Edo de México, Marzo 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Como muestra de mi amor y agradecimiento por todo lo que han hecho por mí a lo largo de la vida. No tengo como agradecer la bendición de que sean ustedes quienes caminan a mi lado. Me gustaría, sientan este objetivo logrado como suyo; fue con su amor y apoyo que he llegado hasta donde hoy estoy. Gracias.

Los amo

A mis hermanos

Gracias por su apoyo y amor, porque ustedes son mi motor de vida, quienes siempre me han provocado sonreír aun en los peores momentos. Por siempre juntos.

Los amo

A mis abuelos

Gracias por guiarme con sus consejos y amor. Papí, sé que estarías orgulloso. Gran parte de lo que hoy soy, se los debo a ustedes. Gracias.

Los amo

Fernando

Desde que llegaste a mi vida, has sido el motivo más grande que me impulsa a seguir adelante. Gracias por ayudarme a ser mejor persona. Para toda la vida.

Te amo Fer

Jazmín

Gracias por recorrer conmigo este camino, por todas esas palabras que tanto me ayudaron; por permitirme aprender tanto contigo, nuestra amistad por siempre.

Te amo amiga

Orgullosa de ser quien soy gracias a ustedes.

"Por mi raza hablará el espíritu"

ÍNDICE

Introducción.....	4
Capítulo 1	
1. Psicología Organizacional.....	7
1.1. Historia de la Psicología Industrial y Organizacional	7
1.1.1. 1876-1930.....	8
1.1.2. 1930-1969.....	10
1.1.3. 1970- actualidad.....	12
1.2. Psicología Organizacional.....	13
1.3. La Psicología Organizacional en el siglo XXI.....	16
Capítulo 2	
2. El psicólogo en las organizaciones.....	19
2.1. Campo de trabajo.....	19
2.2. Relación del psicólogo organizacional con la motivación laboral...23	
2.3. Motivación en las Instituciones laborales.....	24
2.3.1. Breve historia de la motivación en la industria.....	25
2.3.2. Definición de motivación laboral.....	27
Capítulo 3	
3. Teorías motivacionales.....	29
3.1. Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.....	29
3.2. Teoría de Taylor.....	32
3.3. Teoría del factor dual de Herzberg.....	34
3.4. Teoría de los tres factores de McClelland.....	36
3.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	37
Capítulo 4	
4. Ciclo motivacional y propuesta de trabajo.....	40
4.1. Proceso del Ciclo Motivacional.....	40
4.2. Motivación laboral como estímulo.....	42
4.3. Desventajas de un ciclo motivacional incompleto.....	44
4.4. Propuesta de trabajo.....	46
5. Conclusiones.....	60
6. Bibliografía.....	63

INTRODUCCIÓN

La psicología, es el estudio del comportamiento de los organismos en relación con el medio. En general podemos decir que los psicólogos utilizan diversos métodos para entender más sobre los cómo y los porqués de la conducta y los procesos mentales humanos (Aguilar, 2007).

Dentro del amplio campo de la psicología existen diversas áreas de especialidad, cada una de las cuales se centra en un aspecto diferente de la conducta. El presente trabajo está enfocado en la psicología organizacional. La psicología industrial/organizacional, estudia el comportamiento humano en el ambiente de trabajo, este trabajo requiere el uso de una amplia gama de habilidades mentales y motoras. Las organizaciones de trabajo son, a menudo, grandes y complejas entidades formadas por cientos o incluso miles de trabajadores que interactúan y coordinan una serie de actividades para producir algún producto o servicio (Riggio, 2008).

Monroy (2009), comenta que la psicología organizacional, estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en dos, mejora de rendimiento y potenciar el desarrollo personal así como la calidad de vida laboral de los empleados.

Entonces, el objetivo científico es aumentar el conocimiento para mejorar el bienestar psicológico de los trabajadores. El estudio del comportamiento en el trabajo es una iniciativa de cooperación multidisciplinar, ya que los psicólogos no son los únicos profesionales que estudian el comportamiento en el trabajo, que combinan su investigación con la de otras ciencias sociales (Riggio, 2008).

La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados (Spector, 2002).

Las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, se debe crear un ambiente en el que la

gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente, además de que uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo (Ramírez, Abreu y Baddi, 2008).

Por ende, es de gran relevancia que dentro de las organizaciones se tome en cuenta la motivación laboral; por lo general, como mencionan Rodríguez, Zarco y González (2009), estos aspectos motivacionales surgen cuando la organización cuenta con personal capacitado para los roles que se requieren, que tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para un adecuado desempeño, pero que, aun así no satisfacen las demandas planteadas y no hay suficiente eficiencia en el ejercicio laboral. Sin embargo tenemos que tener en cuenta que la motivación no es el único factor influyente sobre el desempeño laboral y el bienestar personal de los empleados.

Es entonces, que se considera, junto con los conocimientos y capacidades, la motivación como el principal determinante laboral. Esta, no solo es significativo por los beneficios organizativos que produce la presencia de la misma, sino, también, por el bienestar y satisfacción que genera en las personas que trabajan motivadas (Rodríguez et. al, 2009).

Existen diversas teorías que tratan el tema de la motivación, sin embargo, en el presente trabajo nos enfocaremos sobre todo en cinco de ellas, ya que, se dirigen más a lo que es el área laboral:

- a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow
- b) Teoría de Taylor
- c) Teoría del factor dual de Herzberg
- d) Teoría de los tres factores de MacClelland
- e) Teoría X y Teoría Y de McGregor

Además de la motivación, y como ya se mencionó anteriormente, existen muchas otras variables dentro de las organizaciones que determinan su funcionamiento exitoso. Entre ellas, se encuentra la satisfacción laboral, que como se describió se llega a generar en las personas que trabajan motivadas. Y es precisamente lo que se pretende lograr con el denominado ciclo motivacional, este es un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción de la inicial necesidad (López, 2010). Es por esto que, el objetivo del presente trabajo es mostrar la importancia del psicólogo organizacional y la aplicación del ciclo motivacional para un mejor funcionamiento del personal en las organizaciones.

Más adelante, en el desglose de los siguientes capítulos, tratare de explicar más ampliamente lo que es la motivación laboral, el ciclo motivacional y otros conceptos importantes para las organizaciones de hoy en día. Presentando una breve propuesta sobre lo que se podría trabajar en las organizaciones con estos dos elementos fundamentales de la psicología.

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Los antecedentes más inmediatos de esta psicología son la psicología industrial y la psicología social. La Psicología Organizacional, se deriva de lo que inicialmente se conocía como la psicología industrial. Posteriormente se incorporaron nuevos elementos, provenientes del área de estudio de la psicología social y aplicados a las organizaciones, marca una diferencia que no solo es terminológica, sino también conceptual.

1.1. Historia de la Psicología Industrial y Organizacional

La primera vez que se empleó el término Psicología Industrial, según Zepeda (2003), fue en el año de 1904 por un psicólogo llamado Bryan, quien, realizó una publicación en la que hablaba de la necesidad de una mayor investigación en “Psicología Individual” con respecto al impacto que tiene el trabajo en las personas. Tras esta publicación, se comenzaron a utilizar algunos principios que explicaban el comportamiento humano dentro del marco de las teorías administrativas que surgieron con Taylor y Jonhson; uno de los primeros problemas que se presentaron fue la importancia de seleccionar al persona que trabajaba en la empresa con la finalidad de mejorar la productividad de la industria, de tal forma que, es así como se empieza a definir el objeto de estudio de la psicología industrial.

Sin embargo, otros investigadores decidieron extrapolar algunos fundamentos de las teorías de aprendizaje o de la teoría psicosocial para generar esquemas que permitieran una mejor organización dentro de la empresa, de igual manera se comenzó a aplicar la psicometría con la finalidad de desarrollar las pruebas adecuadas a la industria que arrojaran datos permitiendo así una mejor selección de las personas que trabajan en ellas, así como generar indicadores para medir tanto el rendimiento como las actitudes del personal en general.

Bajo este esquema, es que surge la llamada psicología laboral, la cual Zepeda (op.cit) define como la rama de la psicología que estudia los procesos psicológicos y sociales involucrados en el proceso del trabajo. En este momento, los psicólogos no sólo se encargaban de aplicar programas para incrementar la productividad, seleccionaban a los trabajadores de acuerdo a sus habilidades u observaban como trabajan las personas, ahora, involucraban los procesos que ocurrían dentro del trabajo, como el impacto del medio físico, los horarios en la vida cotidiana en relación con el desempeño laboral.

Los conceptos psicológicos se involucraron en el entorno empresarial, por ende, en esta área, se ha reconocido que las organizaciones son sistemas conformados por personas que trabajan en conjunto y en constante interacción, por lo que, el

resultado de la toma de decisiones repercute en el personal que conforma dicha organización. Por ende, se ha considerado la importancia del desarrollo del personal en las organizaciones, para esto, los psicólogos se han dado a la tarea de generar medios y estrategias que permitan llevar a la práctica adecuadamente lo que se formula en la teoría del desarrollo organizacional.

Dada esta situación, hoy en día ha surgido la psicología organizacional, los profesionales de esta área están encargados de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como el desarrollo de estrategias para incrementar el trabajo en equipo y la productividad, mejorar la calidad de los servicios de las organizaciones y cómo desarrollar, mejores procedimientos de capacitación y colocación. En resumen, la tarea principal del psicólogo organizacional paso a ser la de desarrollar y potencializar al capital humano con el que cuenta una organización. Es aquí donde se revela la gran importancia que tiene el que las organizaciones cuenten con psicólogos organizaciones que se involucren en el crecimiento y fortalecimiento de dichas empresas.

1.1.1. 1876-1930

En general, podemos mencionar que la psicología Organizacional es un invento que nació en el siglo XX, ya que sus raíces se encuentran aproximadamente entre la parte final del siglo XIX y principios del siglo XX Spector (2002).

El surgimiento de la Psicología Organizacional, como describen Landy y Conte (2005), es muy cercano al inicio de la psicología como ciencia. Wilhem Wundt fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania en 1876. En diez años ya había establecido un próspero programa de entrenamiento y de investigación para graduados. Esperaba poner a la psicología científica al nivel de las ciencias exactas como la química, la biología y la física. A mediados de 1880 entrenó a dos psicólogos que tendrían gran influencia en la naciente psicología Organizacional: Hugo Munsterberg y James McKeen Cattell. Munsterberg dejó Alemania y llegó a Estados Unidos en 1892 y se convirtió en director de los laboratorios de psicología de la Universidad de Harvard.

Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, algo que nos parecería obvio, pero que fue novedoso en su tiempo. Además, en su práctica diaria, aplicó estadística rudimentaria para “analizar” los resultados de sus estudios. El primer texto de psicología Organizacional, escrito en 1912 y traducido del alemán al inglés en 1913, fue otra de las memorables contribuciones de Munsterberg a esta disciplina.

Al momento de su muerte en 1916, estaba en el pináculo de su carrera en Harvard. En conjunto con su investigación sobre la eficiencia de la industria, destinó

esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la Psicología Organizacional era una contribución clave para el desarrollo económico de la nación. En ese tiempo la Psicología Organizacional realmente sólo era como psicología “económica”.

Cattell fue contemporáneo de Munsterberg y es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta. Wundt, bajo cuya dirección estudiaron, estaba más interesado en las leyes generales de la conducta que en las diferencias entre los sujetos al responder a sus estímulos experimentales. Él y otros psicólogos experimentales de su tiempo consideraban tales diferencias como un “error” que servía para complicar los resultados. En cambio, Cattell observó que estas diferencias eran propiedades confiables de los sujetos y podían utilizarse para entender la conducta de forma más completa. Después de una breve estancia en Inglaterra, Cattell se unió a Pennsylvania University en 1888 y luego a la Columbia University en 1893, donde permaneció hasta que se retiró en 1917 (Landy y Conte, 2005).

Otros dos líderes de la Psicología Organizacional, contemporáneos de Munsterberg y Cattell, fueron Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham, que trabajaron en el Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas. Cuando Estados Unidos entró a la Primera Guerra Mundial en 1917, Scott y Bingham de forma voluntaria ayudaron a probar y ubicar a más de un millón de reclutas. Junto con otros prominentes psicólogos, adoptaron una conocida prueba de inteligencia (Test de Stanford-Binet, diseñado para evaluación individual) que adaptaron para su aplicación masiva. Esta nueva forma fue llamada ArmyAlpha (El test Army Beta era similar al ArmyAlpha pero era no verbal y se administraba a los reclutas analfabetas). Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral.

Antes de 1917 no se había otorgado un grado en psicología industrial. Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas. La administración científica se basó en los principios de los estudios de tiempos y movimientos. Ella y su esposo Frank Gilbreth se convirtieron en famosos consultores practicantes de la ingeniería humana. Hasta entonces, la ingeniería humana no era más que los estudios de tiempos y movimientos. Los especialistas en tiempos y movimientos dividieron cada acción en sus partes, tomaron el tiempo de cada movimiento y desarrollaron nuevos movimientos más eficientes que pudieron reducir la fatiga e incrementar la productividad (Landy y Conte, 2005).

1.1.2. 1930-1969

Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco (2004), describe que, en el periodo entreguerras surgen una serie de perspectivas teóricas desarrolladas íntegramente en Estados Unidos y orientadas al estudio de los procesos de grupo que influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento. Estas teorías se caracterizan por los siguientes aspectos importantes:

- 1) No se plantea un modelo de organización alternativo al propuesto por ingenieros, sociólogos y administradores.
- 2) Se introduce una nueva concepción del ser humano. Los individuos llevan a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos y el trabajador es un ser social que responde más a las fuerzas sociales de los grupos de trabajo que únicamente a los incentivos económicos y el control que tiene la empresa sobre él.
- 3) Se pasa de un enfoque individual al énfasis en el grupo como principal determinante de la conducta laboral.

En estos momentos el desarrollo teórico de la Psicología Industrial dio un giro importante con las aportaciones de Mayo y sus experimentos en la Western Electric Company.

Landy y Conte (2005), mencionan que, fue en 1930 cuando la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo de Australia, llegó a Estados Unidos en 1924, de inmediato empezó a estudiar las emociones de los trabajadores. Le interesaba la posibilidad de que el trabajo causara que los trabajadores actuaran de forma patológica. Propuso la existencia de un estado mental conocido como obsesión fantasiosa, que fue el resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo que caracterizaba a las fábricas de ese entonces. Mayo argumentó que ya que no se requerían trabajadores con mayor intelecto pero sí con fuerza física, su mente inevitablemente vagaría y surgirían entonces pensamientos paranoides. Entonces, serían infelices, por ende, podrían resistirse a los intentos de la administración por incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos.

Cuando Mayo tuvo la oportunidad de entrar a Harvard en 1926 ya se había comenzado a investigar en Hawthorne, en una planta de Western Electric Corporation. La investigación comenzó como un intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborales. Sin embargo los resultados de los experimentos eran engañosos, ya que, en ocasiones cuando las condiciones de trabajo eran pésimas, la producción aumentaba y viceversa. Entonces, Mayo sugirió entrevistar a los trabajadores para preguntar e investigar qué era lo que realmente estaba sucediendo. Esto, lo llevó a descubrir que las actitudes de los trabajadores jugaban

un papel fundamental en la productividad. Por el contexto en el que se presentaban los experimentos de Hawthorne, el prestar atención los investigadores a los trabajadores en sí mismos pareció afectar su comportamiento; a esto se le conoce como “el efecto Hawthorne”. Hasta ese momento, el único motivador significativo del esfuerzo que se conocía era el dinero. Los resultados de estos estudios presentaron un movimiento radical a lo que se conoce como “movimiento de las relaciones humanas”; los investigadores de esto, se interesaron en las teorías de la motivación así como en un nuevo mundo emocional del trabajador y los estudios sobre la satisfacción laboral se volvieron comunes.

La Segunda Guerra mundial trajo algunos problemas nuevos, particularmente en la Fuerza Aérea. La flota aérea utilizada en la Primera Guerra era primitiva, sin embargo durante las dos décadas entre las guerras, realizaron avances tanto en las aeronaves como en las armas de combate. Este cambio, significaba que los pilotos que cambiaban de un avión a otro podían encontrarse configuraciones de cabina totalmente diferentes. Esto trajo consigo un gran número de accidentes, algunos de ellos fatales. Los pilotos entonces, sugirieron la estandarización de las cabinas respecto a la ubicación de los tableros y controles, de tal manera que el piloto supiera presionar el correcto. Cuando estas innovaciones fueron posibles y se implantaron, de inmediato redujeron los accidentes, lo cual, dio un lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial.

En las áreas más tradicionales de la Psicología Organizacional la guerra renovó el interés en la evaluación de capacidades y se introdujeron los centros de evaluación. Las evaluaciones consistían, no solo en entrevistas y pruebas de papel y lápiz, sino también, en ejercicios con los cuales se pretendía determinar si soportaban el estrés y el rigor del trabajo detrás de las líneas enemigas. Los atributos de la personalidad eran centrales en la evaluación, ya que Henry Murray era el encargado de las evaluaciones de OSS.

Tanto en Estados Unidos como en los países aliados, la moral de los trabajadores de la industria de guerra era un elemento importante, así como los efectos de la fatiga sobre el desempeño. En Inglaterra los psicólogos se interesaban en los trabajadores con armamento y realizaron estudios para reducir la fatiga y mejorar la moral.

Cuando la guerra concluyó y los soldados volvían a sus empleos anteriores, surgió el problema de trabajo insatisfactorio. Hubo incremento en el número de paros autorizados y no autorizados, que eran planeados por los sindicatos y los trabajadores, mientras en la administración había preocupación por el efecto de dichas huelgas sobre la producción. Fue un periodo de interés sin precedentes en las encuestas de actitud de los trabajadores. Tras los resultados de estas encuestas, describieron que no existía razón para incrementar la insatisfacción laboral ya que, como especulación, se decía que ya habían encarado a la muerte

en los campos de batalla, entonces los trabajadores mostrarían menos pasividad para aceptar las decisiones de las organizaciones o de sus líderes.

Hacia 1950, conforme los empleadores se daban cuenta de que los intereses, las actitudes y la personalidad podrían contribuir con los resultados esperados, como la productividad y la estabilidad en la fuerza laboral, una gran cantidad de pruebas entraron al mercado. La gran influencia de las pruebas en la selección continuó hasta la promulgación del Acta de los derechos Civiles de 1964; esta ley se escribió en secciones llamadas "títulos", refiriéndose cada uno a un área específica de posible discriminación. La sección que tenía que ver con la discriminación en el empleo era el Título VII que estipulaba que los empleadores tenían que justificar el uso de pruebas de selección. Si la prueba no demostraba la relación con el desempeño laboral podía considerarse ilegal. Esta legislación revolucionó las pruebas de selección y llevó al desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de las pruebas en el empleo (Landy y Conte, 2005).

A mediados de 1960 se marca una línea entre el pensamiento "clásico" y el "moderno", llegando así al periodo que se conoce por el cambio de nombre de psicología industrial a psicología organizacional. La diferencia surge en que periodos anteriores habían dirigido comportamiento de trabajo desde la perspectiva individual. Examen de rendimiento y actitudes de los trabajadores individuales pasando así al comportamiento del grupo en el lugar de trabajo (Zepeda, 2003).

Rodríguez et. al. (2004) escribe que hacia los años cincuenta y principios de los sesenta, comenzó a emerger una serie de teorías que suponen una crítica al tipo de estructuras mecanicistas propuestas por los autores clásicos. Estas teorías llamadas contingentes o la contingencia estructural, tenían como principal propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de mejorar el desempeño.

1.1.3. 1970 – actualidad

Por otro lado, durante las décadas de los años sesenta y setenta, empiezan a emerger las teorías sistémicas de la organización, que serán revolucionarias en la conceptualización de este fenómeno social y en la consideración del objeto de estado de la Psicología de las Organizaciones. Más adelante, serán dos psicólogos Katz y Kahn quienes, consagren la adopción de este punto de vista en la descripción y en la comprensión de las organizaciones. Bajo este enfoque, se concibe a las organizaciones como un sistema abierto en permanente interacción con su medio y constituido por subsistemas que interactúan entre sí y con los elementos del sistema organizacional del que forman parte (Rodríguez et. al., 2004).

Spector (2002), habla de un tema relevante, ya que es algo que hasta en la actualidad perdura. Durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX, surgieron las nuevas teorías de la Administración moderna, su fundador fue Frederick Winslow Taylor, quién trabajo toda su vida en plantas industriales. En sus escritos, él sugería lo siguiente:

1. Cada puesto ha e analizarse con cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleos existentes, para encontrar cuales de sus características personales pueden ser más importantes.
3. Es relevante capacitar cuidadosamente a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Finalmente, podemos mencionar que, según Rodríguez et. al. (2004), en las últimas décadas, tras las fuertes transformaciones en la estructura social y por ende a nivel organizacional, los recursos humanos, comenzaron a verse como la principal fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Es el momento, en el que se concibe a la persona como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar.

1.2. **Psicología Organizacional**

Es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos (Köhler y Martín, 2012).

Landy y Conte (2005), brindan una definición sencilla de los que es la Psicología Organizacional: “Es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”. El dominio de la Psicología Organizacional, va más allá del lugar donde se desarrolla ese aspecto laboral de la persona, ya que influyen muchos de los factores que influyen en la conducta laboral no se originan en dicho lugar. Estos factores incluyen situaciones diversas como pueden ser las responsabilidades familiares, las influencias culturales, los aspectos legales relacionados con el empleo y otros eventos no relacionados, sin embargo es más significativa la influencia de la personalidad en la conducta laboral.

Por esta razón, no nos quedaremos únicamente con la definición anteriormente brinda. Además, Rodríguez et. al. (2004), menciona que el concepto de organización ha cambiado con la evaluación histórica y, esto se debe a la necesidad de tener que adecuar la concepción a los requerimientos propios de cada época.

Tras una revisión de diversas definiciones, se ha encontrado que la mayor parte de los autores señalaban sobretodo cinco características:

- 1) Composición de la organización: que son los individuos y los grupos interrelacionados.
- 2) Orientación de la organización: hacia objetivos y metas específicas.
- 3) Diferenciación de funciones: división del trabajo.
- 4) Coordinación racional intencionada.
- 5) Continuidad a lo largo del tiempo

En conjunto Rodríguez y Alcover (2003), mencionan que de estas definiciones se podrían desprender las principales características de las organizaciones: conjunto de personas que llevan a cabo ordenadamente ciertas actividades que funcionan con ciertos medios o recursos, para alcanzar un fin determinado.

Rodríguez et. al. (2004), muestran otro modo de concebir las organizaciones, pero desde diferentes perspectivas teóricas. Son cuatro los paradigmas que han dominado el estudio de las organizaciones durante el siglo XX:

- 1) El modelo de sistema racional cerrado (Taylor, Weber, Fayol): Perspectiva dominante hasta los años treinta; sin embargo, continuó desarrollándose con otros autores.
- 2) El modelo de sistema natural cerrado (Mayo, Barnard, Selznick): La concepción dominante hasta los años cincuenta.
- 3) El modelo de sistema racional abierto de organización (Thompson, March, Simon, Williamson): Se adoptó a partir de los años sesenta y fue esencial para comprender la importancia del entorno como determinante del diseño de la estructura y del desarrollo de los procesos de la organización.
- 4) El modelo de sistema natural abierto (Pfeffer, Salancik, Freeman, DiMaggio): Se adoptó a finales de los años setenta y a principios de los ochenta para comprender la organización ante la complejidad, interdependencia e incertidumbre interna y externa.

El estudio de las organizaciones posee un carácter interdisciplinar, y es que Rodríguez y Alcover (2003) describen que intervienen en él, la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Economía, la Ciencia Política, la Administración y Dirección de Empresas y otras como lo son la Ingeniería Industrial o el Urbanismo; estas han influido en la configuración de la teoría organizacional a lo largo del siglo XX.

La Psicología de las Organizaciones, se define no por su objeto de estudio, sino por el enfoque que utiliza en el análisis de las relaciones entre los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en que ésta está ubicada. En cuanto a que la Psicología de las Organizaciones se vincula con otras ramas, podemos mencionar, que se encuentra fuertemente relacionada con la Psicología Social, puesto que, tiene orígenes con la Psicología industrial o la Psicología del Trabajo.

Köhler y Martín (2012), escriben sobre esta disciplina que nació a comienzos del siglo XX y representa el antecedente más directo en el estudio del comportamiento organizacional. De igual manera, las ideas de la Psicología y la Sociología del Trabajo se encuentran vinculadas con la Psicología Organizacional. Ven al trabajo como la relación social que ocupa un lugar absolutamente primordial en nuestras sociedades y lo consideran como algo antropológicamente propio de la naturaleza humana. Además de que hoy en día es un elemento de integración y cohesión social así como formativo en las sociedades del capitalismo.

Esto fue de gran utilidad para tratar de comprender mejor lo que era la Psicología Organizacional, sin embargo, cuando las organizaciones extendieron su presencia en la vida social, se comenzó a desarrollar la Psicología de las Organizaciones como disciplina propia, ya no dependía totalmente de las demás ramas.

Rodríguez y Alcover (2003), definen la Psicología de las Organizaciones como una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, Monroy (2009) describe que, la psicología organizacional es la rama de la psicología que se encarga del estudio del comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y las organizaciones, además de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos:

- 1.- Mejorar el rendimiento y la productividad
- 2.- Potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

Es primordial tomar en cuenta que, una estructura organizada es uno de los principales factores que influyen en lo que es el comportamiento de los individuos y de los grupos que componen las organizaciones, por ende, trabajar sobre este tema,

es de gran importancia para alcanzar las metas personales y de la comunidad organizacional (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2005).

1.3. La Psicología Organizacional en el siglo XXI

Actualmente, según Werther y Davis (2008), en el nuevo mundo, globalizado, las organizaciones, tienen una gran necesidad, contar con personas con un dominio multidisciplinario, que se presenten preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas y soluciones más rápidos y eficientes a los desafíos del ambiente que enfrentaran.

Una de las características del siglo XXI, son sus cambios acelerados y radicales. En este, un nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de tecnología como celulares, computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. El fenómeno de la llamada globalización ha tenido impacto a nivel mundial y en todos los aspectos posibles, generando interdependencia entre países y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica.

Por ende, en la actualidad, las organizaciones han tenido que modificar tanto su comportamiento como las estrategias para poder enfrentar la competencia e innovación constatare de los que están alrededor.

Además, debemos tomar en cuenta las características que trae consigo el nuevo siglo: desequilibrios demográficos, el deterioro del medio ambiente, el crecimiento económico desigual, las nuevas tecnologías que traen nuevos negocios, evolución del modo de vida, incremento en la innovación y competencia tanto de productos y de servicios, y finalmente algo esencial, la creación de alianzas estratégicas entre organizaciones y países.

Rodríguez, et. al. (2004) describe que en las últimas décadas se han producido diversas transformaciones en los valores, las estructuras, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones como consecuencia de los grandes cambios en el entorno. Las transformaciones en las organizaciones, giran en torno a tres pilares básicos que sustentan actualmente el éxito de las mismas:

- a) El ambiente natural
- b) Los recursos humanos
- c) Los clientes

Las organizaciones de hoy en día, han comenzado a prestar atención al ambiente natural, debido a que en los años recientes, existe gran preocupación por los daños que han sido causados al ambiente y que hoy en día son de gran relevancia por el impacto que han tenido a nivel mundial.

Sin embargo, es prioridad que la atención de la empresa, se dirija hacia la gestión estratégica de los recursos humanos y los clientes, logrando así la identificación y satisfacción de sus necesidades. Hoy en día, los recursos humanos se convirtieron en el principal factor de la posición que la organización puede alcanzar en el mercado, son la fuente de ventaja competitiva en las organizaciones.

Una consecuencia de que las sociedades se industrializan cada vez más, describe Latham (2007), es que las organizaciones se han vuelto más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupo; de igual manera, las organizaciones constituyen para su personal, un medio para lograr diversos objetivos personales que, en ocasiones, podrían dificultarse de alcanzar de manera individual, por ende, podríamos decir que la Administración de Recursos Humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que laboren en ellas.

De alguna manera, podemos mencionar que Recursos humanos se refieren a la adecuada preparación, aplicación, sostenimiento y desarrollo de las personas que conforman las organizaciones, sin duda, no podríamos separar a las personas de las organizaciones ni viceversa.

Actualmente, las organizaciones conciben a las personas como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar. Este cambio de concepción, respecto al trabajador, explica la tendencia que existe a centrar la investigación en la búsqueda e identificación de la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización.

Las organizaciones son uno de los fenómenos que mayor influencia han ejercido en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, incluso en los estilos de vida de la sociedad actual. Todos los procesos están influenciados por la dinámica y desarrollo de las organizaciones, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de las organizaciones. Las organizaciones en el siglo XXI, se han vuelto los actores centrales de la sociedad contemporánea, los instrumentos que utilizamos para conseguir las metas personales, sociales, políticas y económicas (Rodríguez, et. al., 2004).

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005), la estructura organizacional siempre ha sido un factor valioso e influyente en el comportamiento de los individuos y grupos que están comprometidos dentro de la organización.

Por ende, es de gran relevancia que la Psicología Organizacional ponga énfasis en ese punto. Por otro lado, como Landy y Conte (2005) expresan, la Psicología Organizacional, tiene un amplio campo de oportunidades para contribuir con los empleadores, los trabajadores y con la sociedad en la que vivimos. Para poder

realizar estas contribuciones, es fundamental tener en cuenta que existen sobre todo tres desafíos que tiene que enfrentar:

- a) La Psicología Organizacional debe ser relevante: Con esto, se hace referencia a la necesidad de estudiar problemas actuales y no quedarse con los que se presentaron en épocas pasadas. En la actualidad, la relevancia significa enfrentar los conflictos de la globalización de la economía, mejorar la evolución de la tecnología del escenario laboral, hacer contribuciones de grupo y de equipo más que individuales y equilibrar el trabajo con las cuestiones no laborales. Esto significa que nos proporcionó las bases para la nueva investigación y aplicación.
- b) La Psicología Organizacional debe ser útil: El valor agregado de la disciplina está en poner en acción nuestras teorías y hallazgos de investigación. Los psicólogos de esta rama deben pensar en las formas de poner nuestra investigación en práctica.
- c) La Psicología Organizacional debe basarse en el método científico: La observación cuidadosa y sistemática, el desarrollo de hipótesis que puedan ser probadas, la recolección y análisis de datos y una conexión lógica entre los datos y su interpretación, son la base de nuestra “reputación” en la investigación y en la práctica.

Además de tener presente a lo que se enfrenta la Psicología Organizacional en el siglo XXI, es vital conocer qué es lo que hace el psicólogo dentro de éstas organizaciones, con lo cual podemos indagar cuál es su vinculación con la temática de la motivación.

2. EL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Campo de trabajo

El psicólogo juega un papel fundamental dentro de las organizaciones ya que según López (2010), para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesario que exista el personal competente y preparado que se encargue de la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos, siendo este uno de los principales trabajos del psicólogo dentro de la organización.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) mencionan que las organizaciones, surgen debido a que los individuos tienen objetivos que pueden alcanzarse mediante la actividad organizada y el elemento más básico son las personas cuyas interacciones conforman las mismas organizaciones, esto debido a que la interacción del personal se vuelve la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o fracaso de estas organizaciones, se determinara por la calidad de las interacciones de los miembros que las conforman, las cuales podrían ser:

- a) Interacciones individuales
- b) Individuo – Organización
- c) Organización – Otras Organizaciones
- d) Organización – Ambiente total

La relación Individuo – Organización, no siempre logra ser del todo satisfactoria, de hecho, muchas ocasiones, suele volverse tensa y conflictiva. Y es que, los objetivos organizacionales y los individuales no siempre concuerdan del todo, por ende suelen presentarse diferencias. La organización puede llegar a crear en las personas sentimientos de frustración, perdida, conflicto e incluso corta perspectiva temporal de permanencia en el cargo, esto si la organización suele ser formal y rígida, entonces, las organizaciones tendrían que ser dinámicas, logrando así una mejor interacción entre las organizaciones y sus elementos.

Es importante tomar en cuenta que, la interacción psicológica entre el empleado y la organización, es un proceso de reciprocidad, donde, la organización realiza ciertas cosas por él y para el individuo, lo remunera, le da seguridad y estatus, de modo reciproco, el empleado responde trabajando y desempeñando de manera adecuada su labor.

Ambas partes de ésta interacción, se encuentran guiadas por lo que se define como correcto y equitativo, a lo cual los psicólogos solemos denominar “contrato

psicológico”. Con este, nos referimos a la expectativa recíproca del individuo y la organización, estableciendo el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Esto, con el propósito de tratar de evitar dificultades en las relaciones interpersonales por falta de acuerdos explícitos sobre lo que quieren y lo que necesitan ambas partes.

Como la Psicología en general, la psicología organizacional es una ciencia que contiene varias subespecialidades. Hace tiempo, Muchinsky (1994) describió la seis siguientes:

- 1) La Psicología de Personal: La palabra personal significa gente. Esta se preocupa de las diferencias individuales, y los psicólogos de personal determinan qué habilidades humanas se necesitan para ciertos trabajos, como evaluar a empleados potenciales, cómo medir el desempeño de trabajo de los empleados y cómo entrenar a los trabajadores para mejorar su desempeño en el trabajo. La psicología de personal es una de las actividades más antiguas y tradicionales de los psicólogos organizacionales.
- 2) El Comportamiento Organizacional: Sabemos que las organizaciones pueden influir en las actitudes y los comportamientos de quienes pertenecen a ellas. El trabajo en esta área se centra en factores tales como el comportamiento relacionado con el rol, presiones que los grupos pueden imponer sobre los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia una organización, y modelos de comunicación dentro de una organización. Hay una influencia social fuerte en la investigación del comportamiento organizacional porque las organizaciones son colectividades sociales. Ante el riesgo de hacer generalizaciones excesivas, la psicología de personal se preocupa más del individuo; el comportamiento organizacional se preocupa más por las influencias sociales y de grupo.
- 3) La Psicología de la Ingeniería: Se preocupa de comprender el desempeño humano en los sistemas persona-máquina, incluyendo el diseño de equipo y maquinaria para mejorar la seguridad y productividad del trabajador. La mayoría de las herramientas, equipo y máquinas se diseñan para ser manejadas por seres humanos. Sin embargo, las personas tienen limitaciones desde el punto de vista de fortaleza, tiempo de reacción, coordinación, agudeza sensorial, etc. Nadie se beneficia si las demandas de una máquina exceden a los límites de las capacidades humanas. Esta área, trata de modificar el ambiente de trabajo para que sea compatible con las habilidades y capacidades humanas. Este campo también se conoce como ergonomía.
- 4) Consejo Vocacional y de Carrera: Los consejos orientados hacia la industria ayudan a los empleados a escoger una trayectoria de carrera que les satisfaga y a resolver los conflictos entre los intereses laborales y no laborales, a ajustarse a los cambios de interés en su carrera, y a prepararse

para la jubilación. En esta área, los psicólogos pueden investigar o trabajar para grandes organizaciones como consejeros.

- 5) Desarrollo de las Organizaciones: Los psicólogos se centran en mejorar o cambiar (desarrollar) las organizaciones de tal manera que se vuelvan más eficientes. El psicólogo organizacional tiene que ser capaz de diagnosticar los problemas de una organización, recomendar cambios, y después evaluar la eficiencia de los cambios. El desarrollo de la organización involucre el cambio de una organización para resolver el problemas en particular, dicho cambio, puede afectar a gente, a los procedimientos de trabajo o a la tecnología.
- 6) Las Relaciones Industriales: Las relaciones industriales trabajan con problemas entre patrones y empelados y por lo general implican una labor sindical. En esta área los psicólogos dirigen su trabajo hacia puntos como la cooperación y los conflictos entre grupos de trabajo, resolución de disputas dentro de la fuerza de trabajo, y la negociación o acuerdos de negociación entre diversos segmentos de la fuerza de trabajo. Los psicólogos, deben tener contacto con especialistas en relaciones laborales, gente con conocimiento de las leyes estatales y federales sobre los derechos del empleado, negociaciones colectivas y resolución de conflictos.

Sin embargo, y con el paso del tiempo, estos puntos se modificaron debido a que la organización y la sociedad cambian, por ende, estas subespecialidades se amoldaron a las necesidades que en la actualidad tiene dichas organizaciones; aquí, Myers (2007) agrupa dichas subespecialidades en los siguientes campos:

- a) Selección y colocación: Se interesa en el desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Estudia los puestos de trabajo y determina hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. Se interesa en la colocación de empleados en puestos de trabajo compatibles con sus habilidades e intereses.
- b) Evaluación del desempeño: Es el proceso de identificación de criterios o estándares para determinar que tan bien se están desempeñando los empleados en su puesto. Se interesa en la determinación de la utilidad o valor del desempeño del puesto para la organización. Participa en la medición del desempeño de equipos de trabajo.
- c) Desarrollo de la organización: Es el proceso de analizar la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficiencia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. El campo del desarrollo de la organización se dirige hacia la facilitación del proceso de crecimiento organizacional.
- d) Calidad de vida laboral: Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan de los factores que contribuyen a una fuerza laboral sana y

productiva. Participan en el rediseño de puestos de trabajo para hacerlos más significativos y satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida de alta calidad contribuye a una mayor productividad de la organización y a la salud emocional del individuo.

- e) Ergonomía: Es un campo multidisciplinario que incluye a los psicólogos organizacionales. Se interesa en el desarrollo de herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos organizacionales se basan en conocimiento derivado de la fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos pueden operar eficientemente.

Sin embargo, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

Los psicólogos organizacionales, como lo menciona Myers (2007), trabajan para solucionar las problemáticas dentro de una empresa, vinculadas al clima laboral, el trabajo en equipo, la falta de roles y funciones claras, la expansión empresarial, el incumplimiento de objetivos, etc. o lo que el empresario solicite.

Para la facilitación y realización de este trabajo, el psicólogo organizacional, debe contar con algunas habilidades, Mazabel (2000) describe algunas de ellas:

- Debe ser experto en el manejo de técnicas de evaluación y selección de personal que incluyan pruebas psicológicas, escalas de actitudes, calificación de méritos, determinación de la fatiga laboral, etc.
- Debe generar e incentivar espacios orientados a la formación de pre y post de los empleados.
- Debe conocer sobre el comportamiento y los factores que influyen sobre la conducta humana.
- Planificación, dirección y control como jefe o asistente de este departamento.
- Evaluación y selección de Recursos Humanos, evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, etc.
- Programas de entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo), programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RR.HH., etc.
- Evaluación y selección de personal, programas de inducción de RR.HH., participación en programas de higiene y seguridad industrial, etc.

- Desempeño de actividades como lo son la planificación dentro de la organización, dirección y control en la posición de Jefe o Gerente de RR.HH. y/o asistencia en departamentos afines a la especialidad.
- Actividades orientadas a impartir enseñanzas a nivel de pre y post grado en diversas instituciones educativas.
- Estudios relacionados al análisis de diversas variables psico-laborales en las organizaciones.
- Estudia y resuelve problemas psicológicos en las organizaciones a través de un proceso de observación por lo que requiere desempeñarse como tal con ciertos requisitos.
- Participa en programas de higiene y seguridad industrial.
- Tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de la psicología organizacional en calidad de la ciencia.
- Deben estar en capacidad de promover el conocimiento científico de la motivación humana y en general el panorama del comportamiento humano vinculado a esta ciencia.

2.2. Relación del psicólogo organizacional con la motivación laboral

El psicólogo juega un papel trascendental dentro de las organizaciones ya que según López (2010), para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que labor dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos, y este es uno de los principales trabajos del psicólogo dentro de la organización.

Las organizaciones en general, expresa López (2010), deben buscar la excelencia, incrementar su productividad es en la actualidad uno de los principales retos de estas, para poder permanecer dentro del mercado competitivo.

Las empresas entonces, por medio de los psicólogos organizacionales, deben plantearse y desarrollar estrategias así como herramientas que sean aplicables al desarrollo humano, de una forma interna en primer lugar para después hacerla extensiva a todos los que la componen, con el objetivo de llevar a cabo un proceso de manera continua sobre las necesidades, los requerimientos y las expectativas de todo el personal involucrado.

De igual forma, el psicólogo organizacional, debe asegurarse que las organizaciones cuenten con personal en constante crecimiento. Sin embargo y como hemos venido mencionando a lo largo de las temáticas, no sólo es importante centrarnos en el desempeño laboral del personal sino en los demás aspectos que

involucra su vida como ser humano. Entre estos factores, podemos mencionar la motivación, ya que juega un papel fundamental en todo lo referente a la producción de las organizaciones. Es por esta razón que el psicólogo organizacional debe estar pendiente de cubrir todas las necesidades de tales escenarios laborales.

Para Hellriegel y Slocum (2004), la motivación, tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene. Todo comportamiento se dirige a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dieron origen. En el área laboral esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades del individuo pretende alcanzar los objetivos organizacionales.

En general, podemos decir que el psicólogo organizacional, además de todas las funciones que ya conocemos puede realizar dentro de la misma, debe encargarse de buscar la forma de lograr la satisfacción de las necesidades de los empleados y la mejor producción de la empresa.

2.3. Motivación en las Instituciones laborales

La motivación, no es directamente observable, sin embargo, se infiere a través de la conducta. Ésta, ha sido objeto de numerosas investigaciones y desde diversos puntos de vista, esto con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta (López, 2010).

Esta, según Quintanar (2005), comprende los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, al igual que, los procesos organizacionales que influyen para que, tanto los motivos del trabajador como los de la empresa, vayan en la misma dirección. Se puede decir que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.

No obstante, Sprenger (2005) describe que dedicar en las actividades laborales las energías corporales y anímicas es algo tan natural para el ser humano como jugar o incluso descansar. Cuando el individuo encuentra sentido a su trabajo, es decir, cuando los objetivos de ese trabajo se convierten también en sus propios objetivos, es entonces cuando la persona está dispuesta a rendir y contralarse por sí misma. En un ámbito laboral adecuado, el ser humano está dispuesto a asumir diversas responsabilidades además de buscarlas el mismo. La aversión a la responsabilidad no es algo innato en el ser humano, es una consecuencia de las malas experiencias que ha podido tener, ya que, por naturaleza el individuo es creativo.

El ámbito de trabajo, constituye un medio de interacción en el cual se beneficia tanto al individuo como a la organización y mejora (o perjudica) la calidad de vida que la

persona va adquiriendo, por lo tanto, en la medida en que el trabajo solucione y ayude como satisfactor de las necesidades inherentes del individuo, el mismo mostrara una actitud de innovación y creatividad ante la labor que realiza (Quintanar, 2005).

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no tendrían que ser reducidos a una motivación simplemente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que, por lo general, las personas trabajan aun teniendo sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar implican más que eso, como recompensas sociales, el estatus, el sentimiento de utilidad, entre muchas otras (López, 2010).

Comprende, según menciona Quintanar (2005), tanto los procesos individuales que llevan a un individuo que está laborando a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizaciones que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la organización vayan en la misma dirección.

2.3.1. Breve historia de la motivación en la industria

La motivación, para Dunnette y Kirchner (2007) es vital en la industria ya que abarca la fase de acción de la conducta.

Los mismos autores describen cómo fue que la motivación llego a tomar la importancia que hoy en día tiene para las organizaciones.

Antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas relacionados con la motivación de los empleados, esto debido a que las producciones que se necesitaban eran pequeñas y sencillas, pues el capital invertido en el sistema de producción no fue a gran escala, por ende, no era fuerte la presión para una mayor producción. En realidad, el mercado no estaba lo suficientemente desarrollado y la motivación para trabajar no eran algo significativo.

Sin embargo, la revolución industrial causó gran impacto, la inversión de capital se elevó por completo y surgieron innovaciones en el mercado las cuales ampliaron la demanda del consumidor. Frente a esta amenaza de competencia por proteger las inversiones del capital, los propietarios comenzaron a presionar cada vez más a los trabajadores para aumentar más la productividad. Fue aquí cuando se le prestó atención al empleado en el aspecto individual y los problemas sobre su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. Es esa época, se consideraba al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su

trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor, quien desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue "estandarizado"; introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción. Taylor sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción de los trabajadores y reduciría los costos de producción por unidad. Algo importante de la administración científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de maquinaria de producción. Sin embargo, los expertos suponían que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo del dinero y que los demás motivos no tenían que ser tomados en cuenta.

Durante algún tiempo, este sistema de incentivo funcionó ya que se registraron grandes incrementos de producción, la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Con esto, los trabajadores aprendieron que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir la producción. De igual forma, aprendieron que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir a despidos temporales, por lo tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción. Fue así que las primeras suposiciones de la administración científica comenzaron a contradecirse, surgiendo las verdaderas complejidades de la motivación humana.

Uno de los fracasos mencionados, ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principios de los años veinte. Para tratar de solucionarlo, llamaron a un sociólogo de Harvard Elton Mayo. Él pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar periodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos. Al aplicar la sugerencia de Mayo, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación acompañada por un rápido incremento en la productividad. Mayo resolvió el problema debido a la firmeza con que descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre en favor de suposiciones más humanistas. Reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos. Mayo trató de descubrir cuáles podían ser esas otras necesidades. Afortunadamente en esas fechas, le pidieron que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company, en Hawthorne, así que comenzó con una serie de estudios que se consideran clásicos sobre la motivación de los empleados. Tras obtener los resultados, Mayo los interpretó en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como un miembro significativo de un grupo. De esta manera, fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad cuando las

metas y las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia, como la restricción de la productividad con los deseos de las metas y las presiones de grupo se oponían a los deseos de la gerencia.

Sin embargo, Mayo supuso que los motivos básicos del hombre se limitaban a la pertenencia de grupo y afiliación y que eran las necesidades humanas fundamentales. Con el tiempo, se hizo evidente la necesidad y conveniencia de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar únicamente en suposiciones sencillas acerca de la naturaleza del hombre.

2.3.2. Definición de motivación laboral

Reig, Fernández y Jauli (2003), describe de manera sencilla que la motivación es movimiento hacia algo; disposición hacia la acción. El detonador de esto es la intención, y la evitación de esto es la inhibición. La intención como detonador es todo aquello que precede a la conducta.

Por otro lado, Hageman (2002), y un poco más relacionado con las organizaciones, menciona que la motivación es una fuerza motriz. Si desea motivar a la gente, debe conocer sus motivos y satisfacer sus necesidades.

Finalmente, tomare como base la definición de Rodríguez et. al. (2009) ellos describen la motivación como aquel proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer ciertas necesidades, expectativas y/o intereses, interna o externamente generados.

En función de este planteamiento, la motivación en el trabajo no sólo depende de cómo se trate de gestionar, sino también, de las percepciones, creencias, valores, intereses y necesidades de las personas que desarrollan la actividad laboral. Por esta razón, debemos entender los procesos motivacionales como específicos para cada individuo en un tiempo y dentro de un contexto organizacional determinado.

La motivación laboral, menciona Mendoza (2008), es una de las variables claves en la dirección de recursos humanos. Para el autor, la motivación laboral, consta sobre todo de tres conceptos clave:

- 1) La necesidad o la condición interna del individuo.
- 2) El esfuerzo o desempeño en cuanto a medida de intensidad, cantidad y calidad.
- 3) Las metas de la organización como manera de responder a los objetivos de las organizaciones así como a la de los mismos individuos en compensación de sus esfuerzos personales.

Además de esto, Martínez (2010) hace la descripción de cinco estilos relacionados con la motivación, que presenta el personal de las organizaciones, claro está que no son estandarizados, como ya se mencionó anteriormente, pero son aproximaciones:

- 1) El innovador: Para quien el trabajo significa crear e implementar una estrategia competitiva, valora el juego (competencia) por su propio gusto y por la gloria de ganar.
- 2) El experto: El trabajo significa brindar excelencia técnica y conocimiento profesional; sus valores más altos están relacionados con la superioridad y el logro.
- 3) El colaborador: Para quien el trabajo significa ayudar a las personas, respondiendo a sus necesidades, valora las relaciones por encima de todo y busca hacer una familia de su ámbito laboral.
- 4) El defensor: Para quien el trabajo significa vigilancia, protección, su mayor preocupación son los valores de supervivencia y defensa de la dignidad humana.
- 5) El autodesarrollista: El trabajo significa facilitar un proceso de resolución de problemas, es también una oportunidad para aprender, para crecer y sentirse competitivo e independiente; valora un ámbito laboral igualitario, en donde la autoridad pertenece a aquel que está en la mejor posición de saber.

Para comprender más a fondo lo que es la motivación laboral, es conveniente ir más allá de la definición de la misma; revisar algunas de las teorías que han abierto paso a la motivación dentro de las organizaciones, nos ayudaran a entender el porqué es de relevancia tomar en cuenta esta temática dentro de las problemáticas organizacionales.

3. TEORÍAS MOTIVACIONALES

Es complicado tratar de encontrar un único criterio clasificatorio que sea capaz de estructurar de forma coherente y clara la gran cantidad de modelos y teorías que se han generado acerca de la motivación en el trabajo.

Dada la importancia de la motivación para influir en el rendimiento de los individuos que laboran en la organización, se han elaborado durante las últimas décadas diversas teorías que tratan de explicar los mecanismos motivadores de los trabajadores.

En estas teorías, utilizaremos frecuentemente el término necesidad y es relevante definirlo de manera breve. Mendoza (2005) expresa que el término necesidad supone una limitación, una carencia o la ausencia de algún elemento para el adecuado funcionamiento de un ser vivo o sistema. La necesidad se refiere siempre a un sujeto o sistema, es una exigencia poderosa, representa un desequilibrio y puede ser consciente o apenas advertida. En resumen, la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte, supone una limitación, una carencia o la ausencia de algún elemento para un adecuado funcionamiento de un ser vivo o sistema.

Aquí describiremos cinco de las teorías motivacionales que pueden considerarse las más nombradas en el ámbito organizacional (Rodríguez, et. al. 2009):

3.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Landy y Conte (2005), describen sobre la teoría de Maslow que, él propuso que todos los humanos tenemos un conjunto básico de necesidades que se expresan a sí mismas durante toda la vida del individuo como impulsos internos.

La psicología Organizacional encontró atractiva la teoría de las necesidades de Maslow para estudiar el aspecto particular de la motivación en el trabajo y su adaptación al escenario laboral. En esta teoría se propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas. Estos conjuntos de necesidades están ordenadas jerárquicamente; cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho totalmente antes de que se active el siguiente nivel superior. Estos conjuntos son (Ver Figura 1):

- 1) Necesidades fisiológicas: Las teorías del aprendizaje se refieren a estas necesidades como básicas o impulsos que satisfacen como son comida, agua y sueño.
- 2) Necesidades de seguridad: Se refiere a la necesidad del individuo de producir un ambiente seguro que se encuentre libre de amenazas.

- 3) Necesidades sociales o afectivas: Estas, están asociadas con los factores interpersonales. Se refieren al deseo del individuo de ser aceptado por los demás.
- 4) Necesidades de autoestima: Están asociadas con ser respetado por los propios logros y capacidades.
- 5) Necesidades de autorrealización: Se refieren al deseo del individuo de desarrollar sus capacidades al máximo. Sin embargo, poca gente satisface totalmente esta necesidad. Más bien, el individuo siempre estará buscando crecer y desarrollarse. A diferencia de las anteriores necesidades, esta tiene relativa independencia con el mundo externo, ya que la persona que satisface esta necesidad es una persona capaz de conquistar su propia naturaleza para alcanzar su grado óptimo de desarrollo y, por consiguiente, de salud.



Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow

En esta teoría, se plantea que las necesidades inferiores se consideran como prioritarias, por ende, con más fuerza que las necesidades superiores de la jerarquía. “Un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989, pág. 364). Cuando el individuo logra satisfacer por completo sus necesidades inferiores, es cuando, de manera gradual, entran en su conocimiento las necesidades superiores y con ello, la motivación para poder satisfacerlas (Quintanar, 2005).

Las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las de pertenencia y estima son consideradas como necesidades de deficiencia, ya que muestran una privación en el individuo que tiene que ser satisfecha, dicha privación la percibía como una “enfermedad humana”, término que utilizaba para referirse al establecimiento del fracaso de la búsqueda de crecimiento y realización personal, el cual podía llegar a ser satisfecho con las necesidades de crecimiento, cubriendo las de autorrealización (Peña, 2011).

Fadiman y Frager (2010), señalan que la autorrealización, es de gran relevancia en el ser humano, ya que es una necesidad de crecimiento, de poder aprovechar el talento e incluso de potencializar las capacidades; sin embargo la autorrealización no es un estado estático, sino un proceso continuo y dinámico que puede ser alcanzado una vez que se hayan cumplido todas las necesidades más básicas, ya que cuando éstas necesidades no han sido cubiertas de manera adecuada, los individuos dirigen todas sus energías a satisfacerlas sin el interés de satisfacer alguna necesidad de otro tipo. Algo importante a tomar en cuenta es que, la privación produce enfermedades, ya sea en el plano de lo fisiológico o psicológico, por lo tanto, la mejor forma de curar dichas enfermedades es logrando la satisfacción de tales necesidades.

Maslow (2005), menciona que, el individuo, puede aprender de las personas autorrealizadas, cuál podría ser la actitud ideal hacia el trabajo en las circunstancias más favorables. Esto, debido a que, estas personas asimilan su trabajo a su propia identidad, en cierta forma, podemos decir que, el trabajo forma parte del aspecto íntimo de la definición que hacen de ellos mismos. Con esto, se logra alcanzar una relación circular, donde, si se encuentran personas autorrealizadas dentro de una organización que sea buena, el trabajo va a mejorar aún más a estas personas. Por ende, esto enriquecerá a la misma organización, lo que a su vez beneficia a los demás individuos implicados en dicho organismo.

La motivación menciona Velázquez (2006), es uno de los factores que más afecta a la productividad del trabajo. Por tanto, la dirección de Recursos Humanos tiene que tener en cuenta que las dos partes, tanto el individuo como la organización, pueden salir beneficiados con una correcta política de motivación.

El individuo ejerce una actividad laboral con el objetivo de cubrir una serie de necesidades, siendo su forma de actuar diferente en función de la motivación que tenga para realizar su trabajo. Basado en la teoría de las necesidades de Maslow, dentro de una organización, la jerarquía de necesidades sería la siguiente:

- 1) Necesidades fisiológicas: El trabajador busca un empleo con la principal motivación de obtener el dinero necesario para poder satisfacer sus necesidades.

- 2) Necesidades de seguridad: La motivación del trabajador se dirige hacia la búsqueda de seguridad que le permita consolidar lo ya adquirido, como conservar el puesto de trabajo.
- 3) Necesidades sociales: El individuo trata de consolidar su status dentro de la organización y fuera de ella, de satisfacer sus necesidades sociales.
- 4) Necesidades de estima: El individuo busca desarrollar su autoestima mediante el logro de los objetivos que se ha propuesto conseguir dentro de la organización.
- 5) Necesidades de Autorrealización: Este nivel corresponde a la motivación para buscar la autorrealización global, que satisfaga la capacidad de creación, el deseo de poder, deseo de ascender de puesto entre otras.

3.2. Teoría de Taylor

Según los planteamientos de la Organización científica el Trabajo predominantes durante el primer tercio del siglo pasado, las personas trabajamos, fundamentalmente, por dinero, por ende, es éste el principal y más eficaz motivador para los trabajadores (Rodríguez, et. al. 2009).

A fines del siglo XIX y principios del XX, aparece la propuesta de Taylor; Barba (2010) expresa que, este sistema, se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad. Él propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Con esto, los obreros y supervisores, se limitan exclusivamente a ejecutar las tareas planeadas en el departamento de diseño.

Macías (2007), escribe que Taylor hizo énfasis en la importancia de los principios administrativos que deberían ser los que rijan a cualquier organización, estos principios se describieron en el enfoque científico de la administración.

Barba (2010), describe que Taylor, en una declaración mencionó que los empresarios deben preocuparse más por la calidad de lo que producen y por la felicidad de los empleados que por la rentabilidad financiera.

El fundamento principal de esta teoría es el principio mecánico. En esta etapa del maquinismo se nota una clara tendencia a convertir al obrero en un apéndice de la máquina al profundizar la rutina de su trabajo. Para tal fin, Barba (2010) escribe los cuatro principios básicos para la administración científica que expuso Taylor en su teoría:

- a) Selección científica de los trabajadores (Principio de la preparación): seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para poder producir más y con mayor calidad, de

acuerdo con el método que se plantee. Además, de una preparación de la mano de obra, preparar tanto maquinas como equipos de producción, al igual que la distribución física y la disposición racional de herramientas y materiales.

- b) Análisis científico del trabajo (Principio de planteamiento): Sustituir en el trabajo el criterio individual del empleado, la improvisación y la actuación empírico-practica, por métodos basados en procedimientos científicos.
Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- c) Cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo y los trabajadores (Principio de control): Contralar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo a las normas que están establecidas y según el plan diseñado. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.
- d) Igual responsabilidad entre administración y trabajadores (Principio de ejecución): distribuir de manera distinta las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Sin embargo el taylorismo, va más allá de estos cuatro puntos; en realidad, lo que pretende es superar el oficio, ya que éste constituye como un obstáculo para la producción en masa por dos razones:

- 1) El oficio es un modelo de resistencia obrera a la intensificación del trabajo, ya que a través de éste el trabajador monopoliza el conocimiento de los procesos de producción, excluyendo a los patrones de él, de tal forma que la única alternativa del capital para dominar el trabajo es mediante un contrato que le permita sancionar aquel trabajador que no cumple con sus obligaciones contractuales.
- 2) Esta exclusividad de conocimiento obrero le da el control de los tiempos de producción, ya que conocer la mejor manera de producir, pero también la peor, lo que le permite aplicar el ritmo de trabajo que más le convenga, marginando al patrón por su ignorancia sobre la forma de producir.

Estos principios tuvieron por objeto, según lo menciona Macías (2007), hacer una distinción de lo que es la gerencia científica, en oposición a la gerencia sistematizada. Además de ello, se establecieron algunos mecanismos o reglas fundamentales que también están formados como principios básicos, aunque no sea común que se mencionen:

- Estudiar la labor de los empleados, descomponerlo en sus movimientos más elementales y cronometrarlo para realizar un análisis cuidadoso, para así, eliminar o reducir los movimientos que sean inútiles, perfeccionando y racionalizando los movimientos que sí son útiles y fundamentales.
- Estudiar cada trabajo antes de fijar la manera en que tendrá que ejecutarse.

- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- Dar a los empleados instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, entrenándolos adecuadamente.
- Darles a los trabajadores atribuciones precisas y delimitadas.
- Especificar y entrenar a los empleados, en la planeación, el control y ejecución del trabajo.
- Preparar la producción, planear y establecer premios o incentivos para cuando se alcancen los estándares establecidos; de igual manera incentivos mayores para cuando los patrones sean superados.
- Estandarizar, utensilios, materiales, maquinaria, equipo métodos y los procesos de trabajo a ser utilizados.
- Dividir proporcionalmente entre la empresa, accionistas, trabajadores y consumidores las ventajas que resulten del aumento de la producción.
- Controlar la ejecución del trabajo para mantenerlo en los niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo e incluso premiarlo.
- Clasificar de forma práctica los quipos, procesos y materiales que serán empelados de forma que, tengan un fácil uso y manejo.

De manera breve, se puede definir esta teoría como la aceleración de la cadencia de ciclos de movimientos en los puestos de trabajo y la disminución del tiempo muerto de la jornada de trabajo, mediante principios generales de organización del trabajo, disminución de autonomía de los trabajadores y vigilancia y control permanente en la ejecución de la norma de rendimiento (Barba, 2010).

3.3. Teoría del factor dual de Herzberg

Según Peña (2011), la actividad más importante de un individuo es su trabajo, ya que es una actividad social donde existe la oportunidad de satisfacer necesidades de tipo social como la autoestima y la aprobación de otros.

Quintanar (2005), escribe que la teoría de Frederick Herzberg, se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

El núcleo fundamental, de esta teoría motivacional, gira entorno a la diferenciación de dos tipos de factores:

- a) Los Motivadores: Procuran satisfacción en el trabajo, dado que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. La motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que puede proporcionar el trabajo para la realización personal.

Peña (2011), menciona que están relacionados de manera directa con la naturaleza y el contenido del su labor, del cargo, las tareas y los deberes relacionados con su puesto de trabajo, el logro, su reconocimiento, el avance o crecimiento y la responsabilidad que tiene el individuo. Provocan altos niveles de satisfacción de trabajo o motivación. La ausencia de éstos no siempre causa insatisfacción. Rodríguez et. al. (2009) hace énfasis en que su presencia genera satisfacción y que surgen del contenido intrínseco del trabajo.

- b) Los Higiénicos: La expresión “higiene” refleja su peculiaridad de preventivo y profiláctico, por ende, su propósito es evitar fuentes de insatisfacción. Este tipo de factores, no son motivadores por sí mismos, sino que tienden a reducir la insatisfacción, y se fundamentan en aspectos contextuales y extrínsecos al trabajo, tales como la política y administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, entre otras (Peña, 2011).

Son las condiciones ambientales en una situación de trabajo, que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción. Se trata de factores negativos en cuanto a que, si hay descuido de ellos, puede provocar insatisfacción, pero a su vez, no promueven de manera activa la satisfacción o motivación a los trabajadores (Quintanar, 2005).

A partir de este planteamiento se desprende que los factores que producen satisfacción son distintos e independientes de los que producen insatisfacción, de forma que el polo opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la no satisfacción; así mismo, el polo opuesto de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la no insatisfacción (Rodríguez, et. al., 2009).

Quintanar (2005), aclara que, un individuo que considera su trabajo como carente de sentido, puede reaccionar con cierta apatía, a pesar de que se ponga cuidado con los factores ambientales. Es aquí, donde los psicólogos organizacionales tienen la responsabilidad de crear un clima laboral motivador, enriqueciendo el trabajo. De igual manera, debe darse importancia a los aspectos intrínsecos al trabajo y a la propiedad de motivar al personal. Para lograr mayor motivación en el cargo, el autor de la teoría propone el enriquecimiento de las tareas, aumentando las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las labores a su cargo.

Las ideas de Herzberg sobre su teoría, generaron controversia, puesto que, indican ser la aplicación general, no tomando en cuenta las diferencias individuales. Sin embargo, su insistencia en que la motivación surge en el interior de cada individuo y en que los superiores no pueden motivar sino estimular a inhibir la motivación, es una aportación realmente relevante, afirmando que la motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo a la realización personal de cada individuo.

3.4. Teoría de los tres factores de McClelland

Según Mendoza (2009), esta teoría se enfoca en tres necesidades básicas (Ver Figura 2): necesidades de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

El equilibrio de estas necesidades varía de una persona a otra. Sin embargo, Quintanar (2005), aclara que, estas categorías no son mutuamente excluyentes ya que puede suceder que el individuo se encuentre motivado por estas tres categorías, no obstante, de manera invariable predomina una sola de ellas.

Estas necesidades, describe Mendoza (2009), se adquieren con el tiempo, como resultado de las experiencias de vida. La teoría es particularmente útil debido a que cada necesidad pueda vincularse con un conjunto de preferencias de trabajo. Una persona con una alta necesidad de logro preferirá responsabilidades individuales, metas desafiantes y retroalimentación de su desempeño.

a) Necesidad de logro:

Esta necesidad, ha sido considerada en los últimos años como una variable clave para el éxito empresarial. De hecho se ha relacionado con sujetos emprendedores, con características de mando y que son capaces de afrontar problemas de modo realista y efectivo.

Quintanar (2005), hace referencia a que esta necesidad se dirige al deseo que tiene el individuo de conseguir algo, busca situaciones en donde puedan tomar la responsabilidad en la resolución de problemas, se fija metas moderadas e inclusive busca retroalimentación sobre lo que realiza.

Las personas difieren en su necesidad de logro, no obstante, estos niveles están sujetos a cambios mediante el adiestramiento, como la probabilidad de éxito aprendida y la retroalimentación obtenida, esto es indispensable para lograr el éxito organizacional, demostrando que su crecimiento económico y de la sociedad se relacionan con la necesidad de logro de las personas. Finalmente, se considera oportuno asignar los puestos de trabajo dependiendo del grado de esta necesidad en forma individual.

b) Necesidad de poder:

Para Mendoza (2009), esta necesidad, es el deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir, controlar, dominar otras personas. Es la necesidad que se asocia a personas autoritarias. Las personas con alta necesidad de poder son personas que en la infancia se sentían débiles, indefensos, inseguros y tienen un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores.

c) *Necesidad de afiliación:*

Se refiere a la necesidad que tienen todas las personas de relacionarse con otras. Es la necesidad más importante, y se crea cuando existe ansiedad que, en el trabajo, acostumbra a ser provocada por la rutina. Para satisfacerlo, hay relaciones entre trabajadores, se crean grupos informales. Una persona con una alta necesidad de afiliación se siente atraída hacia las relaciones interpersonales y oportunidades de comunicación.



Figura 2. Tres factores de McClelland

3.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor, como describe Quintanar (2005), propuso que la administración establece dos tipos de suposiciones sobre las personas, las cuales fueron denominadas como Teoría X y Teoría Y.

En la Teoría X, se establece que el hombre es pasivo por naturaleza, poco ambicioso y que prefiere evitar las responsabilidades, el individuo pretende o desea trabajar lo menos posible. Según las características que brinda esta teoría sobre el ser humano y su aversión al trabajo, la gente debe ser controlada, dirigida e incluso castigada para lograr que ponga el esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales, lo cual nos indica que la motivación de los empleados se encuentra totalmente baja.

La Teoría Y, tiene una visión generosa sobre la naturaleza humana, supone que el trabajo es una actividad humana natural, incluso es una actividad que brinda placer y realización personal. Esta teoría, se puede resumir en seis suposiciones:

1. Invertir el esfuerzo físico y mental en actividades laborales es tan natural como jugar o descansar.
2. El control y los castigos no son los únicos medios alcanzar los objetivos organizacionales. El individuo por sí mismo tendrá auto control hombre al servicio de los objetivos que se le demandan.
3. La dedicación a los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Si las recompensas logradas en el trabajo dan como resultado la satisfacción de las necesidades entonces los trabajadores dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
4. El ser humano no sólo acepta la responsabilidad, sino que va en busca de ella.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución en los problemas organizacionales está distribuida en la organización en una forma aplicada, no precaria.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del promedio de seres humanos sólo son utilizadas en forma parcial.

Según López (2010), McGregor, defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son de tipo empresarial. Las organizacionales tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

Esta teoría, tiene una amplia difusión a nivel organizacional. Rodríguez et. al. (2009) describe que frente a la teoría motivacional clásica de carácter racional-económico, desde la que se considera a las personas como elementos pasivos que deben ser dirigidos y controlados por la organización (teoría X), McGregor aplica un enfoque de carácter más humanista y social que parte de una concepción más positiva sobre la naturaleza laboral de los individuos, y desde el que se responsabiliza a la gerencia de establecer las medidas oportunas y crear las condiciones necesarias para que, tanto los trabajadores como las propias organizaciones, puedan satisfacer conjuntamente sus necesidades respectivas (teoría Y).

Se propone pasar de una dirección por controles externos a una dirección por objetivos, basada en la delegación de responsabilidades y en el autocontrol de las personas. Se intenta aprovechar todo el potencial de cada trabajador a través del desarrollo de estrategias de ensanchamiento y enriquecimiento laboral.

En esta tabla se muestran de manera resumida las hipótesis de cada teoría:

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> -Las personas trabajan lo menos posible. -Carecen de ambición. -Evitan adquirir responsabilidades. -Se resisten a los cambios. -Hacen poco por aportar a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consideran el trabajo como algo natural. -Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les otorgan. -Buscan responsabilidades. -Tienen imaginación y creatividad.

Tabla 1. Hipótesis de las teorías X y Y

Tras revisar el concepto de motivación laboral y las teorías que en lo personal, son las que respaldan y demuestran su importancia dentro de las organizaciones, podemos mencionar que, la motivación no surge por sí sola y, de igual manera, no culmina por sí sola. Es un proceso que surge a partir de una necesidad y que culmina con la satisfacción, a dicho proceso, se le ha denominado ciclo motivacional, el cual, es de gran importancia que se propague dentro de las organizaciones, ya que, como se ha mencionado, es indispensable tomar en cuenta todos los aspectos que involucran la vida del individuo que forma parte de estas instituciones.

Es a partir de ello que el trabajo del psicólogo en las organizaciones cobra vital importancia, debido a que, desempeña una labor compleja, equilibrando dos partes esenciales de la organización: individuo-organización. Ayudando a ambas partes a cubrir sus necesidades satisfaciéndolas de manera adecuada, tal como lo expliqué anteriormente en la Jerarquía de Maslow, donde muestra dicha jerarquía para ambas partes, pretendiendo formar individuos autorrealizados que aporten aún más a su lugar de trabajo.

4. CICLO MOTIVACIONAL Y PROPUESTA DE TRABAJO

4.1. Proceso del Ciclo Motivacional

El desarrollo, según Hatum (2009), no debe confundirse con la simple capacitación, ésta, es funcional, únicamente a corto plazo y sobre la tarea que los colaboradores tengan en un momento específico. El desarrollo, tiene una función a más largo alcance, ya que se enfoca en lograr que los trabajadores, puedan enfrentar tareas más complejas en un futuro. Por ende, es sustancial que el psicólogo organizacional, que va a ayudar al desarrollo de las personas realice un diagnóstico adecuado de las necesidades de cada uno de ellos.

En el capítulo 2, mencionamos que la motivación es un proceso, es decir, una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma, hay diferentes autores que han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación.

Chiavenato (2000), describe que la satisfacción de una necesidad es una sucesión de etapas o pasos a las cuales llama ciclo motivacional (Ver Figura 3):

- a) Homeostasis: En cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción, buscando elementos para la satisfacción de la necesidad presentada.
- e) Comportamiento: El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda saitsfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Los elementos del ciclo motivacional responden a cinco etapas: concluyendo con la satisfacción, que es el logro del objetivo mediante el cual el organismo retorna al punto de equilibrio, a la espera de la aparición de otro estímulo.



Figura 3. Modelo del Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional, comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Aparentemente, la necesidad rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo o desmotivación. Este desequilibrio lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar su tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, retomará el estado de equilibrio (Hellriegel y Slocum, 2004).

El ser humano se ve involucrado en un ambiente en el que se encuentra con ciertas restricciones o estímulos que influyen en la conducta humana. De igual forma, es claro que el ser humano, tiene una serie de necesidades que condicionan parte del mismo comportamiento. Cuando surge una necesidad en el organismo, se ha roto un equilibrio, entonces dicho organismo, actúa en busca de su restauración, llegando a un estado homeostático; sin embargo, es importante tener en cuenta que este estado de homeostasis no será absoluto y rígido, sino que, es dinámico, en un

sentido en el que permite progreso. Es decir, la motivación del ser humano es cíclica, ya que la satisfacción de las necesidades es transitoria, presentándose nuevas necesidades, llevando a comenzar el ciclo de nuevo. El comportamiento del individuo es prácticamente un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de las necesidades conforme se van presentando en la vida diaria (Hatun, 2009).

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que, al accionar el organismo la conducta, no siempre se obtiene la satisfacción inmediata de la necesidad, ya que pueden existir obstáculos que impidan o dificulten su logro, produciéndose de esta manera la frustración, continuando el estado de tensión debido a dicha barrera que está impidiendo la satisfacción de la necesidad (Sprenger, 2005).

El comportamiento organizacional, como se ha mencionado anteriormente, es un complejo sistema social, donde, la manera en que los individuos que la conforman se comportan, dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y del clima laboral en el que se está desarrollando.

Por ende, es indispensable tomar en cuenta que las organizaciones alcanzan el éxito o fracasan según se desarrollen o no ciertos procesos y los individuos se adapten a sus normas, se identifiquen con las metas organizacionales y logran a través de dicha organización, satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales, aumenta la probabilidad de la permanencia de los trabajadores.

4.2. Motivación laboral como estímulo

Velázquez (2006), alude a que todos los movimientos del ser humano parten de un estímulo, toda motivación parte de un estímulo, todo tipo de desempeño laboral parte de un estímulo. Entonces, todas las conductas del ser humano, sus comunicaciones, acciones y decisiones son el resultado de respuestas ante los estímulos. Cada una de las necesidades planteadas debe ser estimulada para ser satisfecha. Por ejemplo, el estímulo interno provocado por el “dolor” que puede causar el hambre o el estímulo externo del aroma de la comida recién hecha nos llevara a la satisfacción de alimentarnos.

Según López (2010), la sociedad ha moldeado a las personas para comportarse de determinada manera, éste podría ser el mecanismo:

- a) El estímulo se activa.
- b) La persona responde ante el estímulo.
- c) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padres, jefes, sacerdotes, etc.), trata de enseñar, juzgar el comportamiento y decide si éste es o no adecuado.

- d) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

Por ende, la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez insaturada esa conducta, se produce un aprendizaje. El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

Entonces, para Chiavenato (2000) la motivación laboral se podría definir como los estímulos que recibe la persona y le guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. Los estímulos pueden venir de cualquier ámbito en el que se encuentre el individuo, trabajo, familia, amigos, etc. La motivación o la forma de reaccionar estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias propios de la persona de allí que se requiera de un jefe capaz de dirigir a una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas no se rendirá; e incluso, debería saber cuál estímulo dar ante una situación difícil de la persona, de modo que pueda sobreponerse lo más rápido posible y no afecte su desempeño sobre la producción.

Algo similar describe Mendoza (2008), lo que estimula la acción del individuo son las necesidades humanas por lo que ellas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo del individuo y tienen una relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía variando según la persona, la situación o la ocasión.

Para motivar al personal de una organización, a cumplir con sus tareas, para motivar a los clientes a comprar según Velázquez (2006), es necesario incorporar el estímulo a todas nuestras interacciones con ellos. Ante la ausencia de dichos estímulos, tanto la motivación como el buen desempeño, los individuos pueden caer en rutinas, hábitos y en conductas que a la larga nos conducen a un vacío. Cuando esto sucede dentro de las organizaciones, la mente organizacional se cierra y el personal realiza sus tareas de manera automática, trabajando de manera estandarizada.

Para tener un adecuado desempeño laboral, el personal que trabaja dentro de la organización, necesita de estímulos externos e internos, no obstante, es importante que estos no sean negativos, ni deben basarse en el temor o en el miedo. Un estímulo interno podría ser miedo a quedarse sin su empleo.

Las organizaciones y los superiores que la conforman, siendo competitivos, afirma Velázquez (op. cit) debieran crear y llevar a cabo estímulos positivos en el personal, para entender su motivación y lograr conductas y desempeños superiores a los que

han presentado con anterioridad. También, es indispensable tomar en cuenta que, la falta de estímulos provoca en el ser humano el mismo conflicto que la saturación de los mismos. Por ende, la solución a dicho problema, radica en encontrar un término medio con el cual se pueda aprovechar un conjunto de estímulos para motivar.

No obstante, es importante ser eficaces cuando manejamos los estímulos ya sea para transmitirlos o recibirlos, y definitivamente no es posible evitarlos, ya que vivimos en ellos de manera cotidiana. De cierta forma, los estímulos son también una necesidad básica de los seres humanos para energizarse. La tripleta estímulo-motivación-conducta, crea una energía constante para realizar diversas actividades en las áreas laborales, familiares, personales y sociales.

4.3. Desventajas de un ciclo motivacional incompleto

Por lo general, según lo describe López (2010), cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, es decir que no se recurre al proceso del ciclo motivacional, esto puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento: La conducta de la persona frustrada puede volver de manera repentina ilógica y sin explicación aparente.
- b) Agresividad: el hombre frustrado se puede volver agresivo. La liberación de la tensión acumulada puede suceder a través de la agresividad física, verbal o simbólica.
- c) Reacciones emocionales: la tensión retenida por la no satisfacción de la necesidad puede provocar formas de reacciones como son la ansiedad, aflicción, estados de intenso nerviosismo, insomnio e incluso problemas digestivos, entre muchos otros síntomas.
- d) Alineación, apatía, desinterés: El desagrado frente a la no satisfacción puede ocasionar reacciones de desinterés frente al alcance de los objetivitos frustrados como forma de mecanismo de defensa.

En las organizaciones, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos, por lo general, se rinden; la moral decae, el empleado se queja y en algunos casos toma venganza contra la maquinaria u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración (Hellriegel y Slocum, 2004).

A nivel organizacional, los empleados, pueden expresar su insatisfacción de diferentes maneras. Ejemplo de ello podrían ser, quejarse, tomar o hacer mal uso de los bienes de la empresa, ejercer la insubordinación, evadir sus responsabilidades laborales, entre muchas otras.

En la Figura 4 se muestran cuatro respuestas que se dividen en dos dimensiones: Constructivo – Destructivo y Activo – Pasivo

- Abandono de empleo: el individuo expresa su insatisfacción mediante la renuncia al empleo, incluye búsqueda de otro empleo.
- Expresión: Este tipo de insatisfacción se expresa con intentos constructivos y activos por mejorar la situación o solucionar los conflictos que se están presentando en el área. Conlleva sugerir ideas para mejorar o incluso analizar las problemáticas con los compañeros o superiores.
- Lealtad: Esta insatisfacción se expresa por medio de una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Confía en que la misma organización hará lo más conveniente para la solución del problema.
- Negligencia: Es una expresión con actitudes pasivas, donde permiten que la situación decaiga más de lo que ya está; incluye evasión de las responsabilidades de trabajo como ausencias, retrasos y errores.



Figura 4. Respuestas a la insatisfacción laboral

4.4. Propuesta de trabajo

Planteamiento del problema

Tras la revisión de diversas fuentes de información respecto al tema de la motivación y del ciclo motivacional, pude darme cuenta que, en cuanto a información bibliográfica, el ciclo motivacional no es un tema tan frecuentemente publicado o demandado como muchos otros dentro de la psicología organizacional.

Es por ello que considero que una problemática que podemos encontrar en ciertas organizaciones, es no tomar en cuenta el lado personal de los empleados. Sin embargo, hoy en día es un tema que ha venido tomando fuerza con el tiempo, logrando así que se diseñen diversas estrategias para mejorar la estadía del trabajador a la hora de realizar sus labores, además de que a corto o largo plazo, puede ser un beneficio en conjunto, tanto para la organización como para los individuos que la conforman.

Como se ha venido mencionando, el ciclo motivacional es de gran relevancia para trabajar con la motivación del personal, por ende, me parece importante, que las organizaciones, cuenten con un psicólogo, que, además de tener amplio conocimiento en las labores que se mencionaron anteriormente en el capítulo 2 y 3, conozca de manera extensa el proceso del ciclo motivacional. De tal manera que, los psicólogos expertos que ingresen a las organizaciones tengan acceso a un taller donde obtengan la información necesaria sobre el proceso e importancia del ciclo motivacional.

Un punto de relevancia a tocar, me parece que son las necesidades que pueden presentar las personas, en cualquier ámbito de su vida, la importancia surge cuando dicha necesidad afecta a la persona que está laborando, por ende detectarla no está de más, al contrario, satisfacerla se vuelve fundamental para lograr mayor atención a la adecuada producción de las organizaciones.

Justificación

Hoy en día Dychtwald, Erickson y Morison (2007), afirman que la retención además de la obtención de los mejores empleados es una prioridad fundamental para las organizaciones, ya que si se pierde gente importante o que está preparada para cierto puesto se pierde con ella tiempo de entrenamiento, es costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que se requieren para la empresa. La organización, específicamente el área recursos humanos de cada una de ellas, se encarga de conseguir un equipo con la mayor profesionalidad, que se encuentre altamente

motivado y que esté comprometido con los objetivos de la empresa, logrando así, mayor competitividad con otras organizaciones.

En la actualidad, la insatisfacción de los empleados, afecta de manera directa a la producción de las organizaciones, por ende, es de gran importancia atender las necesidades de los trabajadores, evitando insatisfacción.

Un empleado motivado y comprometido con lo que hace se encuentra menos predispuesto a abandonar el lugar donde labora. Por ello, las organizaciones, se han ocupado de diseñar estrategias que les permitan generar sentido de pertenencia entre sus empleados, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad, implementando el trabajo en equipo, y hacer que su empresa sea anhelada como un lugar para laborar, conciliando el ámbito laboral con el personal.

Sin embargo, Nazario (2006), menciona que ninguna persona ve su empleo como el ideal, tomando en cuenta que, las exigencias y necesidades requeridas por cada uno para sentirse a gusto van cambiando de manera subjetiva, a ritmo irregular y desproporcionado con las posibilidades de la compañía de satisfacer las expectativas de sus colaboradores durante un lapso temporal prolongado y continuado.

Por dicha razón, es relevante que la empresa otorgue a sus empleados la mayor cantidad de beneficios posibles, al igual que prestar atención a sus necesidades en general. Por el contrario, según López (2010), cuando no hay satisfacción en el trabajo, existe la posibilidad de que se generen dos cosas:

1. La primera, es que genere una insatisfacción desencadenante de reacciones fisiológicas (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, entre otras) y/o psicológicas (agresividad, tensión emocional, apatía, indiferencia, entre otras).
2. En otras ocasiones, aunque la necesidad siga sin satisfacerse, puede causar compensación o transferirse a otro objeto, persona o situación. Esto, sucede cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o calma la intensidad de una necesidad insatisfecha, lo cual implica la transferencia del deseo hacia otro objetivo, persona o situación como se muestra en la Ilustración 5. Esto suele ocurrir cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de la necesidad que no se ha podido satisfacer. Un ejemplo de esto, podría ser cuando en vez de obtener un ascenso a un cargo superior del que ya tiene, obtiene un aumento de sueldo, con lo cual compensa la necesidad de obtener un rango mayor en la organización. Sin embargo, es fundamental tomar en cuenta que el resultado del ciclo motivacional, puede variar según la persona y aún en la misma persona para distintos momentos.

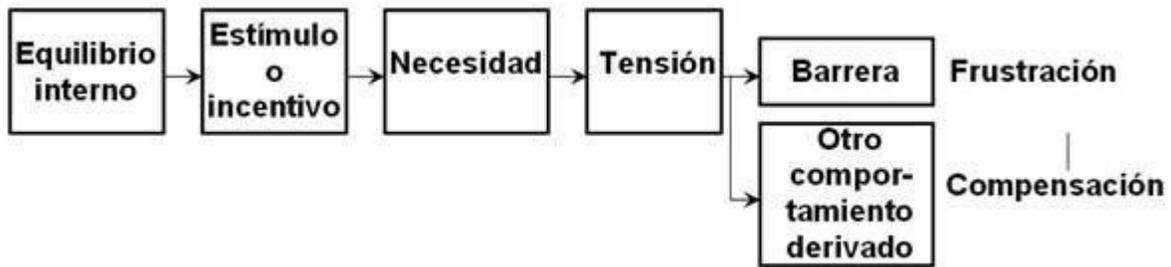


Figura 5. Ciclo Motivacional con frustración y compensación

Por otro lado Barba y Cohen (2011) escriben que para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en la organización, es conveniente llevar a cabo un programa de inducción. Con esto, se le informa al recién ingresado acerca de quiénes son, cómo se trabaja, cómo lo hacen, para qué, entre otras cosas. De acuerdo con los autores, es que propongo realizar llevar a cabo una plática de inducción a los psicólogos de nuevo ingreso, donde se les brinde información sobre la importancia de trabajar con la motivación y el ciclo motivacional en cada área de la organización.

De manera complementaria a la plática, propongo elaborar un documento de consulta que, según Franklin (2004), es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. Además de que proporcionan información rápida y organizada sobre las practicas necesarias para realizar la labor organizacional.

Respecto a estos documentos de consulta, Chiavenato (2001), aclara que son un instrumento de gran relevancia dentro de la empresa, ya que tratan de lograr mayor eficiencia dentro de la misma, así como la eficaz ejecución del trabajo asignado al personal de la organización. Finalmente, el autor menciona que los documentos de consulta, como instrumentos organizacionales que apoyan al quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para la mejora en la coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.

Desarrollo de la Propuesta

Después de revisar diversa información sobre el ciclo motivacional y la motivación, considero oportuno llevar a cabo una plática como proceso de inducción a los psicólogos de nuevo ingreso, donde se les facilite información sobre el tema de las necesidades y el ciclo motivacional referente y específica de la organización en la que está ingresando. Haciendo hincapié en la importancia que tiene elaborar programas o estrategias para incorporar al área laboral las necesidades y motivaciones de los individuos, vinculadas con las prioridades de su campo laboral y específicamente de la organización en la que están.

La plática, se llevara a cabo a lo largo del horario laboral, desarrollándose por medio de una proyección elaborada con el programa de computadora Power Point, de tal forma que se explique diapositiva por diapositiva para aclarar dudas paso a paso. Para la realización de estas diapositivas, se retomara información del documento de consulta que de igual forma se prepara para completar esta propuesta.

Para la realización de esta plática, únicamente se requiere algún espacio del lugar dentro de la institución, que sea dedicada para talleres, conferencias, juntas, etc. un lugar donde se puedan reproducir las diapositivas y donde únicamente se encuentren las personas que tomaran el taller.

Al concluir las diapositivas y la exposición, se les pedirá a los oyentes que den su opinión sobre el tema, originando una discusión, creando entre todos diferentes ciclos de motivacionales sobre distintas necesidades que pudieran presentarse en los individuos.

Posteriormente se les mostrara un documento de consulta donde podrán consultar parte de la información que se les brindo en la plática y mostrando el proceso del ciclo motivacional, recordando la pirámide de necesidades que Maslow describe en su teoría de manera en que se basen en ella para relacionar las necesidades del trabajador con la misma.

El documento de consulta, será elaborado por medio del programa de computadora Microsoft Word de tal forma que se pueda remitir vía intranet, internet o e-mail (dependiendo la forma de comunicación dentro de la organización), con la finalidad de que los psicólogos organizacionales, e incluso los altos mandos dentro de la empresa, puedan tener acceso a dicho documento de consulta.

Enseguida, presentaré el documento de consulta y la presentación para la proyección dentro del taller, como considero que sería de utilidad, sin embargo, sería conveniente adaptarlo a la organización que así lo requiera, para una mejor función.

Esto, además de lo que se ha mencionado anteriormente, tiene el propósito de que los psicólogos que ya se encuentren insertos y los que estén por ingresar a las organizaciones, estén entrenados para, que por departamento o área, puedan identificar las necesidades de sus trabajadores elaborando un plano con el proceso del ciclo motivacional de sus empleados cuándo lo vea necesario o inclusive realizar una evaluación cada cierto tiempo, logrando así mejorías en el trabajo individual y de equipo de la organización. Considero que parte fundamental de este trabajo es la observación y atención que el psicólogo deposite en sus colaboradores, de tal forma que, pueda notar cuando alguno de ellos requiera ayuda para organizar sus necesidades y mejorar su calidad de trabajo.

Motivación y Ciclo Motivacional

Documento de Consulta para el proceso del Ciclo
Motivacional y la Motivación

Índice

- I. Motivación en las Instituciones laborales
- II. Relación del Psicólogo Organizacional con la motivación laboral
- III. Motivación laboral como estímulo
- IV. Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow
- V. Ciclo Motivacional
- VI. Desventaja de un ciclo motivacional incompleto
- VII. Bibliografía para el documento de consulta

I. Motivación en las Instituciones laborales

Rodríguez, Zarco y González (2009) describen que la motivación como aquel proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer unas necesidades, expectativas y/o intereses, interna o externamente generados.

En función de este planteamiento, la motivación en el trabajo no sólo depende de cómo se trate de gestionar, sino también, y sobre todo, de las percepciones, creencias, valores, intereses y necesidades de las personas que desarrollan la actividad laboral. Por esta razón, debemos entender los procesos motivacionales como específicos para cada individuo en un tiempo y dentro de un contexto organizacional determinado.

La motivación laboral, menciona Mendoza (2008), es una de las variables fundamentales en la dirección de recursos humanos. La motivación laboral, consta sobre todo de tres conceptos clave:

- 1) La necesidad o la condición interna del individuo.
- 2) El esfuerzo o desempeño en cuanto a medida de intensidad, cantidad y calidad.
- 3) Las metas de la organización como manera de responder a los objetivos de las organizaciones así como a la de los mismos individuos en compensación de sus esfuerzos personales.

Además de esto, Martínez (2010) hace la descripción de cinco estilos relacionados con la motivación, que puede presentar el personal de las organizaciones, claro está que no son estandarizados, sin embargo, son aproximaciones:

- 1) El innovador: Para quien el trabajo significa crear e implementar una estrategia competitiva, valora el juego (competencia) por su propio gusto y por la gloria de ganar.
- 2) El experto: El trabajo significa brindar excelencia técnica y conocimiento profesional; sus valores más altos están relacionados con la superioridad y el logro.
- 3) El colaborador: Para quien el trabajo significa ayudar a las personas, respondiendo a sus necesidades, valora las relaciones por encima de todo y busca hacer una familia de su ámbito laboral.
- 4) El defensor: Para quien el trabajo significa vigilancia, protección, su mayor preocupación son los valores de supervivencia y defensa de la dignidad humana.
- 5) El autodesarrollista: El trabajo significa facilitar un proceso de resolución de problemas, es también una oportunidad para aprender, para crecer y sentirse

competitivo e independiente; valora un ámbito laboral igualitario, en donde la autoridad pertenece a aquel que está en la mejor posición de saber.

II. Relación del Psicólogo Organizacional con la motivación laboral

El psicólogo juega un papel importante dentro de las organizaciones ya que según López (2010), para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos, y este es uno de los principales trabajos del psicólogo dentro de la organización.

Las empresas entonces, por medio de los psicólogos organizacionales, deben plantearse y desarrollar estrategias así como herramientas que sean aplicables al desarrollo humano, de una forma interna en primer lugar para después hacerla extensiva a todos los que la componen, con el objetivo de llevar a cabo un proceso de manera continua sobre las necesidades, los requerimientos y las expectativas de todo el personal involucrado.

III. Motivación laboral como estímulo

Según López (2010), la sociedad ha moldeado a las personas para comportarse de determinada manera, éste podría ser el mecanismo:

- a) El estímulo se activa.
- b) La persona responde ante el estímulo.
- c) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padres, jefes, sacerdotes, etc.), trata de enseñar, juzgar el comportamiento y decide si éste es o no adecuado.
- d) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

Por ende, la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez insaturada esa conducta, se produce un aprendizaje. El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

Entonces, para Chiavenato (2000) la motivación laboral se podría definir como los estímulos que recibe la persona y le guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. Los estímulos pueden venir de cualquier ámbito en el que se

encuentre el individuo, trabajo, familia, amigos, etc. La motivación o la forma de reaccionar estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias propios de la persona de allí que se requiera de un jefe capaz de dirigir a una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas no se rendirá; e incluso, debería saber cuál estímulo dar ante una situación difícil de la persona, de modo que pueda sobreponerse lo más rápido posible y no afecte su desempeño sobre la producción.

Algo similar describe Mendoza (2008), lo que estimula la acción del individuo son las necesidades humanas por lo que ellas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo del individuo y tienen una relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía variando según la persona, la situación o la ocasión.

IV. Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow

La psicología Organizacional, según Landy y Conte (2005) encontró atractiva la teoría de las necesidades de Maslow para estudiar el aspecto particular de la motivación en el trabajo y su adaptación al escenario laboral. En esta teoría se propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas. Estos conjuntos de necesidades están ordenadas jerárquicamente; cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho totalmente antes de que se active el siguiente nivel superior. Estos conjuntos son (Figura 1):

- 1) Necesidades fisiológicas: Las teorías del aprendizaje se refieren a estas necesidades como básicas o impulsos que satisfacen como son comida, agua y sueño.
- 2) Necesidades de seguridad: Se refiere a la necesidad del individuo de producir un ambiente seguro que se encuentre libre de amenazas.
- 3) Necesidades sociales o afectivas: Estas, están asociadas con los factores interpersonales. Se refieren al deseo del individuo de ser aceptado por los demás.
- 4) Necesidades de autoestima: Están asociadas con ser respetado por los propios logros y capacidades.
- 5) Necesidades de auto-realización: Se refieren al deseo del individuo de desarrollar sus capacidades al máximo. Sin embargo, poca gente satisface totalmente esta necesidad. Más bien, el individuo siempre estará buscando crecer y desarrollarse. A diferencia de las anteriores necesidades, esta tiene relativa independencia con el mundo externo, ya que la persona que satisface esta necesidad es una persona capaz de conquistar su propia naturaleza para alcanzar su grado óptimo de desarrollo y, por consiguiente, de salud.



Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow

En esta teoría, se plantea que las necesidades inferiores se consideran como prioritarias, por ende, con más fuerza que las necesidades superiores de la jerarquía. “Un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989, pág. 364). Cuando el individuo logra satisfacer por completo sus necesidades inferiores, es cuando, de manera gradual, entran en su conocimiento las necesidades superiores y con ello, la motivación para poder satisfacerlas.

V. Ciclo Motivacional

La motivación es un proceso, es decir, una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma, hay diferentes autores que han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación.

Chiavenato (2000), describe que la satisfacción de una necesidad es una sucesión de etapas o pasos a las cuales llama ciclo motivacional (Figura 2):

- a) Homeostasis: En cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

- b) Estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento: El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Los elementos del ciclo motivacional responden a estas cinco etapas: concluyendo con la satisfacción, que es el logro del objetivo mediante el cual el organismo retorna al punto de equilibrio, a la espera de la aparición de otro estímulo.

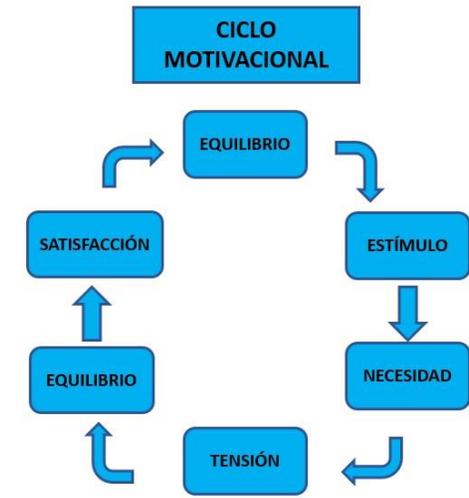


Figura 2. Modelo del Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional, comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Aparentemente, la necesidad rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo o desmotivación. Este desequilibrio lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar su tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, retomará el estado de equilibrio (Hellriegel y Slocum, 2004).

VI. Desventajas de un ciclo motivacional incompleto

Es importante tomar en cuenta que no siempre se obtiene la satisfacción inmediata de la necesidad, ya que pueden existir obstáculos que impidan o dificulten su logro, produciéndose de esta manera la frustración, continuando el estado de tensión debido a dicha barrera que está impidiendo la satisfacción de la necesidad (Sprenger, 2005).

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, es decir que no se recurre al proceso del ciclo motivacional, esto puede llevar a ciertas reacciones, aquí se muestran cuatro respuestas que se dividen en dos dimensiones (Figura 3): Constructivo – Destructivo y Activo – Pasivo

- Abandono de empleo: el individuo expresa su insatisfacción mediante la renuncia al empleo, incluye búsqueda de otro empleo.
- Expresión: Este tipo de insatisfacción se expresa con intentos constructivos y activos por mejorar la situación o solucionar los conflictos que se están presentando en el área. Conlleva sugerir ideas para mejorar o incluso analizar las problemáticas con los compañeros o superiores.
- Lealtad: Esta insatisfacción se expresa por medio de una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Confía en que la misma organización hará lo más conveniente para la solución del problema.
- Negligencia: Es una expresión con actitudes pasivas, donde permiten que la situación decaiga más de lo que ya está; incluye evasión de las responsabilidades de trabajo como ausencias, retrasos y errores.



Figura 3. Respuestas a la insatisfacción laboral

5. CONCLUSIONES

Al revisar la teoría sobre la motivación laboral, el ciclo motivacional y algunas de las teorías sobre la motivación más recurridas en el área organizacional, tengo un panorama mucho más amplio sobre dichas temáticas.

Las teorías revisadas sobre la temática de motivación, me parecen apropiadas y considero que de alguna manera han beneficiado a las organizaciones a tratar de mejorar sobre todo su productividad como empresa. Sin embargo, me inclino por la Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow, pienso que es una teoría más humana, donde se toma en cuenta al individuo como tal, como una persona que piensa por sí misma, que tiene necesidades particulares y, por ende, no estandariza sus comportamientos. Opino que es una teoría que se puede adaptar a cada persona, de acuerdo a su situación de vida y de necesidades, con la cual, las organizaciones podrían trabajar debido a su flexibilidad en cuanto a adaptación, además de que pretende, de manera progresiva que el individuo satisfaga sus necesidades en general y no únicamente tomando en cuenta al trabajador, sino a la persona que sería ideal, alcanzara a ser un ser autorrealizado.

Por otro lado, de acuerdo con el objetivo de este trabajo que fue “mostrar la importancia del psicólogo organizacional y la aplicación del ciclo motivacional para un mejor funcionamiento del personal en las organizaciones”, puedo describir, basándome la teoría revisada que, hoy en día, se ha vuelto fundamental que dentro de una organización se desempeñe el papel de psicólogo organizacional, sin embargo, es conveniente que sea una persona que esté completamente capacitada para diseñar parte de las estructuras y estrategias organizacionales, logrando implementar el trabajo en equipo, mejorar la calidad y desarrollo de las empresas, aumentando la productividad, crecimiento y fortalecimiento de la organización. El psicólogo no sólo llevara a cabo estas actividades, ya que está capacitado para emprender más allá de lo antes mencionado.

En específico para el presente trabajo, sería vital que el psicólogo organizacional tomara en cuenta y le diera la debida importancia al tema de la motivación, considerando a todos los individuos que conforman la organización. Ya que, como se revisó, la motivación es una de las herramientas más útiles dentro de las empresas, de tal forma que, podría ser un punto de partida para estimular de manera adecuada a los trabajadores que colaboran en ellas.

Por ende, el psicólogo organizacional, debe tener presente que la motivación laboral, no solo depende del mismo trabajo, sino también de la percepción, creencias, intereses, valores, ideas, y necesidades de cada uno de los individuos. Esto en conjunto, llevara al trabajador a realizar ciertos comportamientos laborales con el propósito de satisfacer una serie de necesidades, expectativas o intereses.

Por lo tanto, si deseamos motivar a las personas que se encuentran laborando, se vuelve primordial conocer sus motivos y necesidades para ayudar a su satisfacción, probabilizando una mejora en la productividad y en general en la organización.

Es por ello que, los psicólogos que se encuentran en las organizaciones deben apoyar a la persona en su desarrollo, le beneficiaría puesto que, podrá enfrentar tareas más complejas en un futuro cada que se presente una situación similar, en este caso, cada que se presente una necesidad. Una alternativa es dar a conocer el proceso del ciclo motivacional, explicarlo de tal forma que se vuelva útil cada que se presente una necesidad en el individuo. Esto, basándonos en la Teoría de la Jerarquía de Maslow, ya que, como Velázquez (2006) explica, la motivación es uno de los factores que más afecta a la productividad del trabajo, él desglosa la Jerarquía de la teoría de Maslow integrándola al área organizacional, lo cual beneficia a la percepción que se puede tener de los individuos dentro de estas instituciones.

Mostrar a los individuos la manera en que se lleva a cabo el proceso del ciclo motivacional, podría ser de ayuda para su vida diaria, ya que, podrían comprender lo que sucede con ellos cada que se presenta una necesidad, de tal forma que se ayuden a sí mismos a completar este ciclo logrando satisfacer sus necesidades. El propósito de esto será que los trabajadores, empleen y estén conscientes por el proceso en el que se encuentran cada que se presenta un estímulo. Si bien, los individuos vivimos este proceso de manera cotidiana sin tener en cuenta de manera precisa como sucede, me parece útil que conozcamos y sobre todo si formamos parte de una organización, de qué manera es que avanza dicho ciclo motivacional, de tal forma que siendo consciente de ello, pueda optimizarlo beneficiándolos a sí mismos.

Desarrollar todo esto por medio del proceso del ciclo motivacional y la Jerarquía de necesidades de Maslow, puede facilitar la satisfacción de las necesidades de los individuos logrando un equilibrio entre el individuo y la organización, encontrando beneficios para ambas partes.

Tras revisar estos temas, me doy cuenta que dentro del plan de estudios de la carrera, no hay gran variedad de trabajo sobre las organizaciones, ni de la motivación en ellas. Es por ello que, cuando ingrese a realizar una práctica en octavo semestre a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, note que es fundamental tomar en cuenta el tema de la motivación en las organizaciones, tomando en cuenta las necesidades de los trabajadores, alcanzando así mejoras en la productividad.

Estos temas, los retomé durante y después de la práctica que mencioné anteriormente, tras investigar diversas fuentes, me hubiera sido útil y de agrado que más asignaturas se dirigieran hacia el tema de la psicología organizacional, ya que

hoy en día es interesante y vital que se integre esto dentro de todas y cada una de las organizaciones. Además de que la temática organizacional es de todo mi agrado, pretendiendo incluso, ingresar a laborar en dicha área.

Considero conveniente que los psicólogos se involucren más con la temática de la motivación laboral y con el proceso del ciclo motivacional. Ambos son herramientas que si bien parecen no ser cotidianas, a diario se presentan necesidades en cada uno de los individuos y como sabemos, si no se satisfacen estas, pueden surgir conflictos que más adelante se acrecentaran, afectando los demás aspectos de la vida de los trabajadores. Dar a conocer el proceso del ciclo motivacional, podría beneficiar, de tal manera que tengamos conocimiento de qué nos sucede y cómo podemos ayudarnos a avanzar para satisfacer cada necesidad, beneficiándose todo nuestro entorno.

Finalmente, opino que escribir, difundir y extender más la información sobre el proceso del ciclo motivacional nos beneficiaría, de tal forma que comprendamos mejor las necesidades de los individuos, siguiendo el camino de la Jerarquía de Maslow, ya que es progresiva y clara para comprender lo que vivimos. El tema del ciclo motivacional, me fue complicado de explicar más claramente, debido a que no me fue sencillo hallar diversa información sobre el mismo. Sin embargo, considero que es un tema flexible para seguir buscando y extendiendo el tema.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. *¿Qué es la psicología?* 2007. Asociación Oaxaqueña de Psicología. México. http://www.conductitlan.net/que_es_la_psicologia.ppt
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*. (38), 17-29.
- Barba, C. y Cohen, N. (2011). *Perspectivas críticas sobre la cohesión social*. Noruega: Clacso.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso y práctica*. México: Mc Graw Hill.
- DiCaprio, N. (1989). *Teorías de la personalidad*. México: Mc Graw Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner (2007). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Dychtwald, K., Erickson, T. y Morison, R. (2007). *Retención del Talento*. México: LID.
- Fadiman, J. y Frager (2010). *Teorías de la personalidad*. México: Universidad Iberoamericana.
- Franklin, F. (2004). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Hagemann, G. (2002). *Motivación. Manual de Implementación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización. Estrategias y prácticas de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson Learning Editores.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. New York: Mc Graw Hill.
- Köhler, H. y Martín, A. (2012). *Manual de Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill
- Latham, G. (2007). *Work Motivation*. California: Sage Publications.
- López, A. Análisis del ciclo motivacional en las personas vinculadas a cooperativas de trabajo asociado y asprosalud. 2010.

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1510/1/658314L84.pdf>
- Macías, H. (2007). Principios clásicos de la Administración: hacia el enfoque normativo y prescriptivo de la teoría administrativa. *Revista Epsiteme*. 3, (11).
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires: Lugar Editorial S.A.
- Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow. Una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.

- Mendoza, C. Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud. 2008. *Forum Humanes*. Colombia y Venezuela.
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/490/1219>
- Monroy, G. (2009). Psicología y Organización. *Revista de la Universidad del Azuay*. (48), 25-82.
- Myers, D. (2007). *Psicología*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. New York: Descleé de Brouwer.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>
- Peña, J. (2011). *Manual de Práctica básica motivación y emoción*. México: Manual Moderno.
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias de la Salud. Pachuca, Hidalgo.
- Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. *International Journal of Good Conscience*. 3 (1), 143-185.

- Reig, E., Fernández, J. y Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficiencia y al aprendizaje*. Madrid: Thomson.
- Riggio, R. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational psychology*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, A., Zarco V. y González, J. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, F. y Alcover, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Sprenger, R. (2005). *El mito de la motivación. Cómo escapar de un callejón sin salida*. España: Díaz de Santos.
- Velázquez, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Zepeda, F. (2003). *Introducción a la Psicología. Una visión Humanista*. México: Pearson Education.