

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

RECURSOS HUMANOS

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

PRESENTA

MARIA ESTELA ORTIZ ROJAS
COLABORO JOSE GUADALUPE RAMIREZ ROMERO

QUERETARO, QRO.

JULIO DE 1991

No. Reg. 1661

TS

Clas. 658.314

077r

EL ENTUSIASMO Y EL OPTIMISMO
SON LAS PIERNAS DE LA VIDA.
ANONIMO.

Dedicatoria

Ma. Nieves Rojas Barroso
Jesús Ortiz Sánchez

Agradecimiento

A mi escuela:

La Universidad Autónoma de Querétaro
que me ha brindado la oportunidad de superarme.

INDICE

1.1	Introducción.....	1
2.1	Objetivo.....	2
3.1	Justificación.....	3
4.1	Marco Teórico.....	4
4.1.1	Motivación, Definición e Importancia.....	4
4.1.2	Reseña histórica de la motivación.....	5
4.1.3	Origen de la motivación.....	8
4.1.3.1	Necesidades Humanas.....	8
4.1.3.2	Modelo de motivación.....	9
4.1.3.3	Tipos de necesidades.....	9
4.1.3.4	Variación de necesidades.....	11
4.1.3.5	Características de las necesidades.....	12
4.1.3.6	Jerarquía de las necesidades.....	13
4.1.3.7	Necesidades de orden inferior y de orden alto.....	15
4.1.3.8	Interpretación de necesidades jerárquicas.....	17
4.1.3.9	Efectos de la percepción y la equidad en la motivación.....	18
4.1.3.10	Factores de motivación intrínsecos y extrínsecos.....	19
4.1.3.11	Comparación de modelos.....	20
4.1.4	Teorías de Motivación.....	21
4.1.4.1	Orígenes Históricos de conceptos motivantes.....	21
4.1.4.2	Teoría de Maslow.....	30

4.1.4.3 Teoría de Herzberg.....	32
4.1.4.4 Teoría de McClelland.....	34
4.1.4.5 Teoría de Douglas McGregor.....	35
4.1.4.6 Teoría de ERG.....	37

CONTENIDO

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Indice.....	iii
1.- Introducción.....	1
2.- Objetivo.....	2
3.- Justificación.....	3
4.- Marco Teórico.....	4
5.- Teorías de Motivación.....	21
6.- Recomendaciones.....	39
7.- Conclusiones.....	40
8.- Bibliografía.....	41

1.1 INTRODUCCION

La motivación es uno de los temas más debatidos en la psicología contemporánea. El término motivación se emplea en los más diferentes sentidos y puntos de vista; por lo que sólo se le puede pedir a una introducción que señale la amplitud de problemas planteados.

En el dinamismo psíquico, cualquiera que sea el nivel del tono, la motivación actúa como un impulso de la conducta humana. Corresponde a un proceso que comienza cuando el individuo recibe un estímulo. Este estímulo se vuelve percepción de un fin a alcanzar porque satisface una necesidad.

Cuando se desea describir el proceso de motivación es preciso analizar, ante todo, por qué, en ese proceso, los hechos se vinculan unos con los otros en el nivel emotivo, como si formaran una cadena, determinando situaciones pre-comportamentales.

En consecuencia la motivación es un proceso que provoca un comportamiento dado o que modifica el esquema de conducta presente.

Toda conducta, efectivamente, esta determinada por las transformaciones de energía que se producen en el interior del organismo.

Si la motivación es dominante, absorbe de tal modo nuestra atención que determina una fuerte concentración de la conducta.

Esta concentración es concebida como la fuerza de la motivación que se realiza en el momento presente.

2.1 OBJETIVO

El objeto de este trabajo, no consiste, en sí, en mencionar las distintas organizaciones que respiran en un contexto social, sino en señalar el comportamiento de los individuos que la integran, y que en su consecuencia al desarrollo motivante con que cuentan.

Para que la motivación pueda actuar como un impulso hacia su realización, de ser, como ya lo hemos planteado, deseable.

La motivación se presenta esencialmente como un problema de información: en efecto, sólo en la medida en que el individuo está informado sobre el cuándo y sobre el cómo, buscará una conducta adecuada para alcanzar el objetivo.

3.1 JUSTIFICACION

La motivación encuentra su justificación en el valor que cada individuo tiene, al despertar en él, sus habilidades para producir o de actuar ante su medio social.

Por tal motivo, el administrador tiene la tarea de hacer de los hombres que laboran en la organización, instrumentos de desarrollo integral, es decir, que busque la superación tanto que la compañía como del individuo, para que se mantenga la armonía en el centro de producción, y el trabajador no se vea como un simple medio de labor que ha llegado a expresar todos sus recursos físicos en las inmensas horas de jornada. Por el contrario, si el trabajador es motivado mediante cualquier método, se verá correspondido y por consiguiente, se esmerará en su labor y tratará de ser mejor; cosa que dentro de nuestro medio productivo sería de utilidad, ya que nuestro país cuenta con los recursos naturales necesarios para que las organizaciones en su conjunto ayuden a su prosperidad de la nación, aunque todo, como ya sabemos, debemos tener al elemento humano bien motivado y sobre todo, lo suficientemente bien preparado en su área asignada.

4.1. MARCO TEORICO

Para tal sentido es necesario precisar, los distintos elementos teóricos y prácticos que lo integran así como las necesidades a que está ajena la motivación en el ser humano

4.1.1 LA MOTIVACION DEFINICION E IMPORTANCIA

La motivación según Fraisse, es un principio de fuerza que impulsa a los organismos a alcanzar un fin supera así al significado del "motivo" definido como "causa" o "condición" de la acción.

La motivación en los seres puede dar a través de muchos métodos y bajo el sustento de varias teorías, como lo vamos a ver posteriormente; pero si algo es cierto; es que dentro de las organizaciones la motivación toma mayor auge con frases encausadas a despertar el espíritu de superación, comenzado por la superación personal, la higiene en el área de trabajo. También es notorio en las compañías encontrar compencia entre los distintos departamentos, aplicando de ésta manera un patrón de motivación que siempre estará presente en el individuo.

Por otro lado la importancia de ser estimulado en la compañía, es vital, ya que, como hemos dicho; el dar incentivos a los trabajadores tiene la ventaja de producir más, mejor y con la

cantidad de recursos idóneos destinados en la tarea, y no sólo eso; sino que promueve la armonía del individuo.

4.1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA MOTIVACION

La motivación no fue inventada o descubierta en ninguno de sus sentidos, para mí, la motivación sólo fue aplicada a las diversas necesidades humanas.

Filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas sobre los motivos que guían su acción. Demócrito, enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo para ello, un estado de reflexión, razonamiento. Por otra parte, Epicuro, pensó que el hombre debe perseguir el placer, pero el placer mental. Siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor que mueve al hombre.

Para Nietzsche es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.

Siglos más tarde, antes de los descubrimientos industriales, no existía en la mente de los patronos la palabra motivación; ni aún más, el riesgo que éste traía a los trabajadores por la falta de éste incentivo.

Los trabajadores de éste tiempo tenían caces distintos en

cuanto a los intereses por su labor, debido a los pagos miserables de los patronos y a las tareas duras a que eran sometidos, "las tareas de trabajo deboraba tantos hombres, como carbón en los altos hornos".

Educación y Lucha de Clases; por Anibal Ponce, Editores Unidos Mexicanos. México 1983.

Con la aparición de la Revolución Industrial, se cambiaron muchos lugares de trabajo, los artesanos dejaron sus talleres caseros para ir, junto con otros de su mismo oficio, a los grandes talleres que habían instalado los nuevos patronos.

La Revolución Industrial, cambio la forma de producir los artículos: de la producción limitada hecha a mano se pasó a una gran producción de máquina, con ello, se originó la competencia entre industriales que fabricaban el mismo artículo pero con distinta producción y calidad. En este momento los dueños de las empresas, empieza a dar mayor importancia a las inquietudes individuales de los trabajadores, así como a los problemas por deficiencia en la productividad.

Una vez que el trabajador es tomado en cuenta para superar la producción y de bienestar en el trabajo; nace la inquietud de crear un sistema de motivación que tuviera como objetivo primordial elevar la producción mediante incentivos bien definidos.

Ante la necesidad de creación de sistemas motivadores, Taylor, establece el sistema de incentivos; que consistía en otorgar ingresos extras o adicionales por rebasar la producción autorizada.

Una vez que los trabajadores dominaron el sistema cobraban cada más, por lo que los patronos no estaban muy de acuerdo con las grandes cantidades de dinero que tenían que erogar; por lo que el sistema no era muy convincente en ese sentido.

4.1.3. ORIGEN DE LA MOTIVACION

4.1.3.1. NECESIDADES HUMANAS

Cuando una máquina funciona en forma deficiente, las personas saben que necesita algo. Supóngase que una máquina no esmerila un trozo de metal con una tolerancia precisamente precisa. Es probable que necesite aceite o que tenga una tuerca suelta. Antes que nada, el operador trata de descubrir cuál es el problema y luego pide ayuda al supervisor. Por último, éste llama a un mecánico o ingeniero de mantenimiento y, así sucesivamente, hasta que se descubre la causa del problema y la máquina se pone nuevamente en funcionamiento adecuado.

Todas las personas que trataron de descubrir las causas de la descompostura lo hicieron en una forma analítica, basándose en sus conocimientos de las operaciones y las necesidades de la máquina. Sería inútil apretar las tuercas y engrasar los engranes sin ton ni son, son la esperanza de localizar la falla. Sería muy posible que tal acción agravara el funcionamiento deficiente.

Supóngase que el operador de la máquina "funciona en forma deficiente", respondiéndole mal al supervisor, de manera que se acerca peligrosamente a la insubordinación. El supervisor puede sentir deseos de llamarle la atención al operador sin analizar la situación, lo que equivaldría a tratar de reparar la máquina de azar. Al igual que ésta, el operador que funciona deficientemente

lo hace por causas definidas relacionadas con distintas necesidades. Tal vez el operador se sentía inseguro y sólo trataba de recuperar su autoconfianza probándose a sí mismo.

4.1.3.2. MODELO DE MOTIVACION

Hay ciertas funciones que se producen sin motivación, pero casi toda la conducta consciente está motivada o es provocada.

Los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, son por lo tanto personales e internos. Los incentivos son por otro lado, exteriores a las personas. Forman parte del ambiente de trabajo por acción directa de la gerencia, con el fin de alentar a los trabajadores a desempeñar sus trabajos.

Las necesidades crean tensiones que se modifican mediante la cultura de la persona para originar ciertos deseos., Esos deseos se interpretan por medio de incentivos positivos y negativos, y de la percepción que el individuo tenga del ambiente, de manera que se produce una secuencia determinada de motivación y acción.

4.1.3.3. TIPOS DE NECESIDADES

Hay varias maneras de clasificar las necesidades. Una clasificación sencilla sería:

- 1) Las necesidades fisiológicas básicas, denominadas necesidades primarias.

2) Las necesidades sociales y psicológicas, clasificadas como secundarias.

Las necesidades fisiológicas incluyen alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura más o menos confortable. Esas necesidades brotan de la fisiología básica de la vida y son importantes para sobrevivir y preservar la especie. Por consiguiente, son virtualmente universales, pero suelen variar en intensidad de una persona a otra. Por ejemplo un niño necesita mucho más sueño que un adulto. Esas necesidades están también condicionadas por la práctica social. Si la costumbre exige que se tomen los tres alimentos al día, el cuerpo responde a este sistema; pero igualmente podría pasarla con dos o cuatro alimentos. Si se establece una interrupción de trabajo en la mañana para tomar café, la misma se convierte en un hábito físico de satisfacción del apetito tanto como de la satisfacción social.

Las necesidades secundarias son más vagas porque representan necesidades de la mente y el espíritu más que el cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan a medida que se madura. Se citarán como ejemplo la rivalidad, la autoestimación, el sentido del deber, la autoafirmación, el dar, el pertenecer y el recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos de motivación de los gerentes. Casi cualquier acción que desarrolle la gerencia afectará necesidades secundarias, por lo cual, la planeación administrativa debe formar en

consideración el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.

4.1.3.4. VARIACION DE LAS NECESIDADES

John Plough entró a trabajar para Smith Company después de que terminó sus estudios de nivel secundario. Era inteligente, trabajador y tomaba decisiones con eficiencia, de modo que fue promovido con gran rapidez. A nadie extrañó que se convirtiera en vicepresidente de producción, a partir de lo cual tuvo derecho a participar en un plan liberal de opción de acciones. Sin embargo pronto cambió completamente su actitud con relación a su trabajo. La calidad de su trabajo se deterioró y ya no las tomaba con la misma objetividad. Ante cualquier decisión asociada con el dinero, se sentía totalmente incapaz de aprobar una erogación; sin embargo, durante los veinte años de sus promociones anteriores, había tomado decisiones similares con suma facilidad. Era obvio que algo andaba mal.

En muy breve tiempo reconoció que tenía un problema y trató de identificarlo. Un consejero descubrió que durante su juventud Plough había sido extremadamente pobre y había desarrollado un bloqueo emocional contra el hecho de gastar dinero. Cuando comenzó a tomar parte del plan de opción de compra de acciones, identificó el dinero de la compañía como suyo y no se arriesgaba a gastarlo. En años anteriores, le parecía que solo gastaba el

dinero de la empresa, y no el suyo; pero ahora, con cada erogación le parecía estar sangrando sus propios ahorros. Cuando finalmente percibió su problema, se pudo enfrentar a él y convertir una vez más en un gerente de gran calidad.

Las necesidades secundarias producen diferentes motivos en cada persona. El análisis de la conducta sería simple si el comportamiento de una persona en algún momento dado fuera el resultado de un solo motivo, situación que raramente se presenta.

En contraposición la misma conducta puede derivarse de diferentes motivos. Por ejemplo, la misma conducta -el ausentismo- puede deberse a la falta de interés en el trabajo, a conflictos con algún colaborador o por otras muchas otras razones. No obstante, los motivos tienen límites porque no pueden generar de manera inmediata una conducta para la que no se tenga capacidad o de competencia.

4.1.3.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES SECUNDARIAS

Las necesidades secundarias están a menudo ocultas, de modo que la persona no puede reconocerlas. Este hecho por sí solo se hace que la motivación sea muy difícil. Puesto que las necesidades secundarias son tan vagas, los trabajadores insatisfechos afirman que su insatisfacción está provocada por algo más fácil de identificar. En resumen, las necesidades

secundarias:

- * Estan firmemente condicionadas por la experiencia.
- * Varian de tipo y de intensidad según las personas.
- * Están sujetas a cambio dentro de cualquier individuo.
- * Trabajan en grupos más que en forma solitaria.
- * Quedan ocultas y no se reconocen en forma consciente.
- * Son sentimientos vagos.
- * Influyen en la conducta.

Aunque las necesidades humanas son clasificadas como primarias y secundarias, esto se hace sólo con fines explicativos.

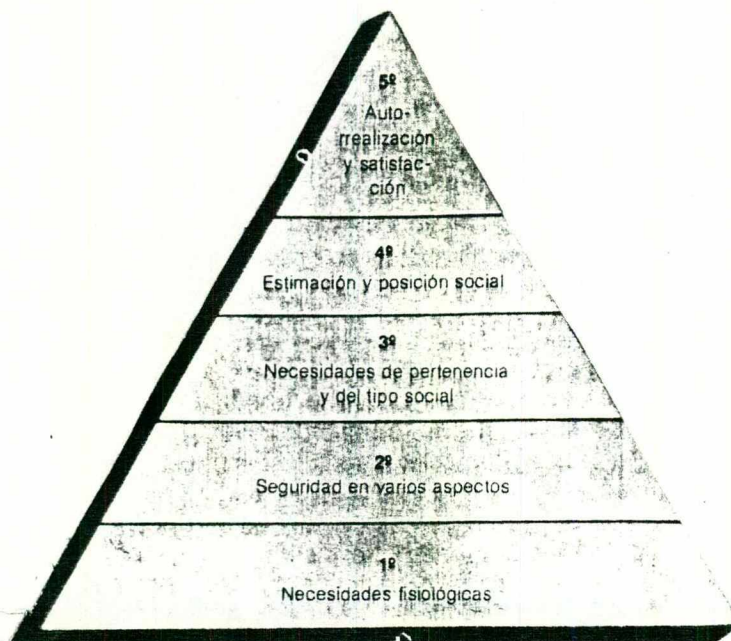
4.1.3.6 JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN MASLOW.

Los psicólogos reconocen de las necesidades tienen una prioridad específica. A medida que se satisfacen las necesidades básicas, las personas tratan de llenar las de niveles más elevados.

A.H.Maslow describió una jerarquía de necesidades de cinco niveles, esto cinco niveles incluyen:

- 1.- Necesidades fisiológicas básicas.
- 2.- Seguridad física y emocional.
- 3.- Necesidad de pertenencia y de índole social.
- 4.- Estimación y posición social.
- 5.- Autoactualización y satisfacción.

El aspecto importante sobre los niveles de las necesidades es que generalmente siguen una secuencia de denominación definida. Las necesidades del segundo nivel no dominan sino hasta que hayan quedado razonablemente satisfechas las del primer nivel. Las del tercer nivel no dominan antes de que se cubran razonablemente bien las del primer y segundo nivel, y así sucesivamente, como se ilustra en la siguiente figura.



4.1.3.7 NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR Y DE ORDEN MAS ALTO.

Las necesidades del primer nivel comprenden la supervivencia básica. En la situación típica del trabajo dominan muy raramente, porque están muy bien satisfechas.

La necesidad que dominan es la de seguridad en todos los aspectos posibles. Esta necesidad funciona más o menos de la siguiente manera:

 Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas básicas, las personas desean tener cierta seguridad de que estas necesidades seguirán siendo cubiertas en el futuro. Esta necesidad pone de manifiesto el deseo de asegurar la satisfacción de las necesidades fisiológicas hoy, mañana y siempre que sea posible.

Debido a las diferencias individuales, las personas buscan distintos grados de seguridad. Un empleado trató de velar por su seguridad, empleando horas extras en la elaboración de extensos informes en la línea de control analógico, para asegurarse de que se le consideraría tan experto, que la compañía no podría desprenderse de él. La otra empleada reaccionó en forma distinta y asistió a una escuela nocturna para aprender el lenguaje y su aplicación, que se utilizaría en un nuevo producto en la compañía. A ella le pareció que la mejor manera de asegurar su futuro era adquiriendo conocimientos sobre el nuevo equipo de

control. Por consiguiente dos personas reaccionaron de modos distintos en las mismas circunstancias y con relación a las mismas necesidades.

Las necesidades superiores son necesidades sociales y necesidades del yo, sin embargo, se seguirá respetando la clasificación de Maslow, que las divide en tres niveles prioritarios.

Las necesidades tercer nivel se asocian las preocupaciones de pertenencia y de índole social. Algunas personas afirman que estas necesidades que deben satisfacer fuera del trabajo.

Las necesidades del cuarto nivel, incluyen las de estima y reconocimiento. Las necesidades de tener, dar y recibir estos sentimientos.

Todos los seres humanos necesitan sentir que su interior que valen la pena.

Esta necesidad se reconoce particularmente en la filosofía del "valor de las personas". Se trata de una necesidad importante de la sociedad moderna, porque las tres primeras necesidades básicas ya quedaron en parte satisfechas en las naciones desarrolladas.

La necesidad básica del quinto nivel es la que se asocia con

la autorealización, que quiere decir llegar a hacer todo aquello para lo que tiene capacidad. Esta necesidad es menos evidente que otras, porque hay muchas personas que no la liberan y siguen preocupándose aún por las necesidades del tercer y cuarto nivel. Aunque la autorealización o desarrollo pleno domina solo a unas cuantas personas, influye casi en todas ellas.

En la medida que se pueda liberar esta necesidad del quinto nivel, las personas encontrarán que su trabajo es un verdadero desafío y gozarán la satisfacción interna, como la derrota.

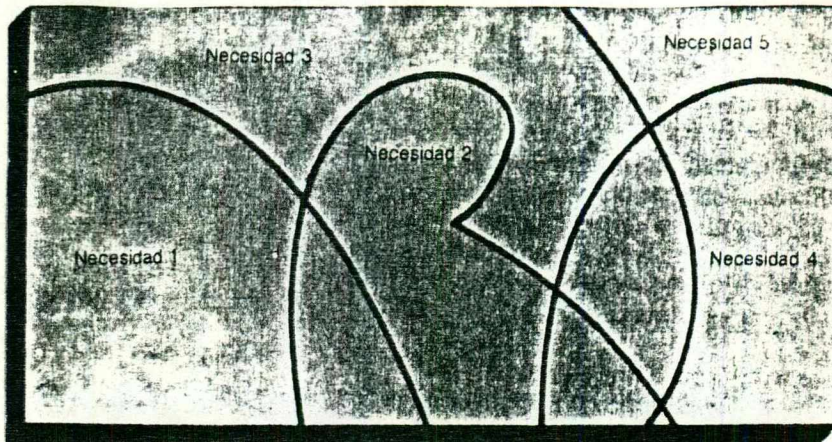
4.1.3.8. INTERPRETACION DE NECESIDADES JERARQUICAS.

Las necesidades de orden inferior se satisfacen primordialmente por medio de recompensas económicas. Las personas ganan dinero de intercambios para comprar satisfacciones, para sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Por otro lado, sus necesidades de más alto orden se satisfacen primordialmente por medio de recompensas psicológicas y sociales. estas necesidades exigen distintos pensamientos con respecto a las personas. Los gerentes han pensado a veces que podían satisfacer todas las necesidades proporcionando salarios y dejando que los empleados mismos los utilizarán para adquirir sus propios satisfactores. Este método económico no tiene tan buenos resultados cuando se analiza en lo relacionado con los cinco niveles básicos de las necesidades, ya que el dinero sólo se aplica cuando mucho a las

dos primeras.

En ocasiones es difícil lograr que los gerentes abandonen sus conceptos económicos sobre la conducta humana.

La clasificación de los cinco niveles de las necesidades es hasta cierto punto artificial, porque las diferencias individuales generan muchas excepciones. Es más, en la situación real, todas las necesidades interactúan en una sola persona como todo. Tienden a superponerse y a combinarse como se ilustra



4.1.3.9. EFECTOS DE LA PERCEPCION Y LA EQUIDAD.

Una de las características de la percepción es el conjunto perceptual; dicho de otra manera, la gente tiende a percibir lo que espera percibir. Si a un nuevo empleado se le dice que el supervisor es amistoso es más probable que lo considere así, y responda de una manera igualmente simpática. Por esta razón, el conjunto perceptual puede hacer que en ocasiones la gente se equivoque en una situación.

Las percepciones de justicia o imparcialidad tienen una influencia primordial en la motivación. El término que se aplica a este campo es el de la teoría de la equidad, y se ocupa de la opinión que tiene cada persona sobre la justicia respecto a las recompensas que recibe de una organización. En este caso se trata de cubrir todo tipo de recompensas, tanto las psicológicas y sociales, como las económicas. La teoría sostiene que los empleados tienden a determinar la justicia, considerando sus insumos y recompensas en el trabajo, en comparación con los de otros individuos. Si la comparación es igual el empleado siente que el trato es justo; pero si no lo es, percibirá una desigualdad y se sentirá motivado para emprender una acción correctiva.

En raras ocasiones los empleados sienten que su recompensa ha sido exagerada y adoptan medidas correctivas para mejorar su desempeño; en la mayoría de las circunstancias, se sienten tratados injustamente.

Cuando esto ocurre la motivación y la satisfacción tienden a decrecer, lo que aumenta las ausencias y la rotación del personal en la nómina.

4.1.3.10. FACTORES DE LA MOTIVACION INTRINSECOS Y EXTRINSECOS

Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que la persona siente al realizar un trabajo, de manera que se trata de

Siempre que hubo acuerdo general en que el placer y el dolor tenían alguna relación con la conducta del hombre. Los racionalistas, como Platón explicaba ese hecho constante al afirmar que esos placeres eran inferiores, desde el punto de vista ético, a los que obtenían al ejercitar las capacidades mentales superiores.

Descartes expuso su solución de la mente y el cuerpo en las pasiones del alma. Sostenía que en la conducta del hombre intervenían, Como mediadoras, interacciones complejas entre la mente y el cuerpo, la mente esta sometida a algunas pasiones que proceden de sus propias reflexiones o del cuerpo. Pensaba que la importancia de las emociones era decisiva, trataba de demostrar que había seis emociones primarias, cuyas combinaciones daban lugar al gran número y diversos grados de sentimientos. El funcionamiento de las emociones es complejo. Se atribuyen cuatro funciones a las emociones.

Estas causas:

- 1.- El flujo adecuado de los humores animales en el cuerpo.
- 2.- La preparación del cuerpo para obtener algunos fines.
- 3.- El deseo del alma por los objetos.
- 4.-La persistencia del deseo de esos objetos

El optimismo científico del siglo XVII escaló las cumbres más altas con Hobbes, que quería construir sobre el materialismo de Demócrito una filosofía de mucha amplitud y sutileza, con muy

pocos elementos de las doctrinas tradicionales. Hobbes suponía que en el cuerpo hay dos clases de movimientos. Uno de ellos el de los movimientos vitales, se relaciona con la circulación sanguínea, la respiración, la nutrición y otros procesos biológicos. Los otros movimientos, voluntarios o animales se manifiestan en la locomoción, el habla y cosas parecidas.

Un segundo movimiento, de efectos tal vez más devastadores, fue el asociacionismo, basado en la premisa de la existencia de leyes psicológicas, cuyo carácter, como el de la ley de gravitación de Newton, no estaba comprometido con el materialismo, ni con el dualismo, ni con ninguna posición teológica particular, si no que describían las cosas que pensaba el hombre, lo que conocía y lo que podía hacer.

Aunque se puede decir que el padre del asociacionismo inglés fue Hobbes, se suele acreditar su fundación a Locke. Como Hobbes, Locke se oponía al racionalismo tradicional, pero no era materialista. Locke trataba de explicar el contenido de la mente adulta en términos de una construcción gradual. Para él, la mente era pasiva. Decía que la mente no puede crear ideas originales, ni tampoco tiene ideas innatas, sino solo forma ideas simples a partir de sensaciones, e ideas complejas a partir de ideas simples. Después de Locke, se han propuesto otras explicaciones de la conducta ética y las tendencias hedonistas naturales del hombre. Esa época, el hedonismo psicológico era un precepto

bastante aceptado. Por ejemplo, Hutcheson decía que en los hombres hay dos motivos fundamentales: el del egoísmo, que busca placer para sí, el del altruismo, que busca placer para los demás.

Hutcheson también estudió el concepto de instinto. Observaba que frecuentemente se tiene una propensión a actuar, "en la que no hay ninguna preconcepción de lo bueno, que no es ni deseo, ni sensación y que determina nuestras acciones antes de que podamos pensar en sus consecuencias, y aun antes de que hayamos podido aprender nada de ellas".

Hutcheson cambia el énfasis, de modo que el instinto viene a ser la fuerza motivadora, Hutcheson agragó al concepto de instinto la idea de que éste produce la acción antes de que haya ningún pensamiento sobre las consecuencias de la acción.

La historia de Boring, que describe con tantas riqueza de detalles los inicios de la psicología experimental, casi no haga ninguna mención de la manera en que se explicaba la conducta en ese sistema. No se trata de una omisión de Boring, sino de una indicación de la naturaleza de esa ciencia primitiva. En el estructuralismo se casaron dos tradiciones deterministas una era fisiológica y la otra era el asociacionismo mentalista de Locke y Hume. Sin embargo, las observaciones fisiológicas y los datos conductuales no servían para descubrir las leyes que gobernaban

su actividad esto se llevaba a cabo siempre mediante el análisis introspectivo de su contenido.

La Ilustración llegó a su fin y, con ello, sobrevino un nuevo racionalismo antiguo de los griegos. Por supuesto, los que encabezan el nuevo movimiento racionalista eran los psicólogos de facultades.

A principios de siglo XIX, Magandie definía los instintos como "propensiones, inclinaciones o carencias por cuyo medio los animales se ven constantemente excitados y obligados a satisfacer las intenciones de la naturaleza".

La idea de Darwin es muy diferente, afirmaba que los instintos que parecían ser impulsos ciegos eran precisamente eso. Nos dice que no es necesario suponer que la naturaleza tiene un propósito; el único criterio se reduce a que un aspecto particular de la conducta ayude a sobrevivir. Darwin prosigue observando que si la variación aleatoria y la selección natural son suficientes para explicar la diversidad de las formas animales inferiores, se pueden extender lógicamente los mismos principios y explicar la evaluación de todo el reino animal, incluido el hombre.

En la teoría de la evolución de Darwin intervienen cuatro preceptos, en primer lugar, hay una lucha constante por la supervivencia, la lucha da por resultado la selección natural del

más fuerte. Los que sobreviven a la lucha, lo logran mediante la posesión de alguna adaptación especializada. El segundo aspecto de la teoría es que, si se descubre que una característica de los animales o del hombre es exclusiva de una especie o, por el contrario, general a todas las especies, se puede suponer que ha sido muy importante para sobrevivir. La supervivencia se convierte en un criterio con el cual se puede juzgar cualquier conducta. Y se puede investigar la manera en que toda conducta instintiva ayuda a la supervivencia, manutención y adaptación de un organismo. El tercer precepto de la teoría darwinista es el rechazo radical de la tereología. Darwin supone en que la naturaleza no hay propósito ni plan. Los únicos mecanismos, son la variación aleatoria de las características originales y la operación constante de la selección natural. A partir de esa hipótesis, se predice el desenvolvimiento de todo el reino natural sin causa ni propósito, sin idea esencial ni guía, sin visión del pasado ni del futuro. El cuarto aspecto, se trata simplemente de que la teoría darwinista de la evolución implica la continuidad entre los animales y el hombre. Al margen de sus sentimientos relativos a los problemas metafísicos o éticos implicados, los biólogos y los psicólogos han encontrado útil aceptar la suposición de continuidad. La aceptación de la continuidad ha resultado ser uno de los momentos decisivos en la historia del pensamiento humano. Carus y Romanes intentaron

desarrollar una psicología animal mediante la búsqueda de las facultades mentales del hombre, esperaban encontrar en los animales las mismas especies de facultades mentales. El destino de ésta fue fatal, debido a la debilidad de la metodología empleada. El método experimental de animales en la Alemania tuvo más éxito. Su punto de vista consistía a reducir al hombre a niveles animales al tratar de explicar mecánicamente toda conducta.

Darwin fue el iniciador de la edad moderna en la teoría del instinto. Propuso la primera definición objetiva de los instintos en términos de la conducta de los animales. Sus antecesores deducían el concepto de instinto de la experiencia emocional subjetiva del hombre. Darwin trataba a los instintos como simples reflejos, y esperaba poder descomponerlos en unidades que resultaran compatibles con los mecanismos postulados de variación aleatoria y selección natural. Darwin hizo audaces intentos de analizar las reacciones emocionales e instintivas en sus unidades básicas elementales y heredables, de este punto de vista empezó a pensar en la conducta animal y humana en relación de dependencia con varios reflejos específicos de estímulos de estímulos-respuesta.

Al terminar el siglo, se había desarrollado un concepto explicativo muy potente en psicología de los animales, un

concepto que, con el tiempo, iba a cambiar el contenido y aún la definición de la psicología: el arco reflejo.

Según Spencer, la importancia decisiva del placer y el dolor no radica en el que se les busque, sino en que controlan lo que se aprende. Spencer sugería que la supervivencia del más fuerte se puede aplicar a los fenómenos psicológicos y sociológicos. En el transcurso de la evolución, las únicas razas de seres vivientes que han podido sobrevivir son aquellas en las que en promedio, las sensaciones agradables van junto con las acciones que conducen a conservar la vida y en que las sensaciones desagradables van junto con las actividades en detrimento de la vida.

Spencer estudia la supervivencia del organismo individual. Esta teoría ha resultado importante, en primer lugar, se basa en una nueva clase de hedonismo psicológico: las acciones del hombre se rigen por el placer y el dolor, porque han actuado como reforzamiento en el pasado. El placer y el dolor explican la acción porque producen el aprendizaje. Los dominios conductuales no se rigen por el placer en sí mismo, sino por la supervivencia. Solo sobreviven los aspectos conductuales que resultan valiosos para la supervivencia; el principio de "la supervivencia del más fuerte" se aplica a las respuestas, además de aplicarse a las especies.

Para conocer los distintos tipos de conducta en el individuo, así como su personalidad, necesidades y hasta su cultura, es preciso mencionar algunas teorías que se han venido manejando y que han llegado a convertirse en clásicas por su contenido y uso.

4.1.4.2. TEORIA DE MASLOW (1954).

Abraham Maslow, postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

* Fisiológicas (primarias).: Son aquellas indispensables para la conservación de la vida, como alimentarse, respirar, dormir, etc.

Pueden saciarse y son específicamente humanas

* De seguridad: El hombre desea estar cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores, para él y su familia, necesita igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y a la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

* Sociales: El ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse, requiere vivir en una comunidad; pero además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que pertenece al mismo.

* De estima: Al hombre le es imprescindible darse cuenta que pertenece a las relaciones interpersonales que se instauran en una comunidad, además necesita sentirse apreciado y estimado,

contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen status adscritos y status adquiridos.

* De autorealización: El ser humano requiere comunicarse con sus congéneres, expresar sus sentimientos, conocimientos y sus ideas requiere trascender, dejar huella.

Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consiente.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de la prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo esta razonablemente satisfecho, y así sucesivamente.

4.1.4.3. TEORIA DE HERZBERG (1965).

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman llegaron a establecer una teoría conocida como los motivadores y los factores higiénicos, que ha sido ampliada por Herzberg.

La teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente a la persona, es decir, causan satisfacción pero su ausencia no causa insatisfacción. En otras palabras, la teoría dice que las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg, dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina teoría dual. Aunque cabe mencionar que desde el punto de vista motivante, el individuo dentro de sus satisfacciones puede llegar a saturarse pues, "cuando más posee el hombre, menos se posee a sí mismo"; creando con esto un desequilibrio interno de necesidades. Para entender mejor esta teoría, se muestran a continuación gráficas.

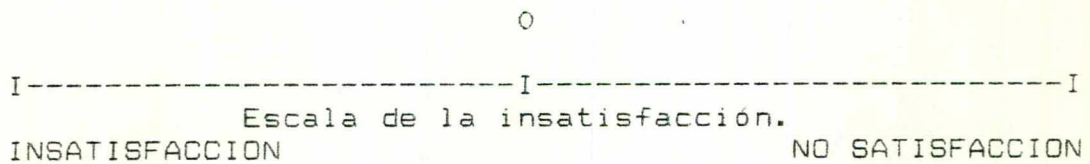
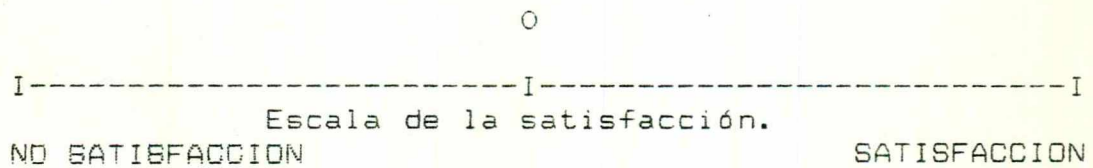
Los cinco minutos de Dios; por Alfonso Milagro, editorial Clarentina, Buenos Aires, Argentina 1989.

TEORIA DE HERZBERG

A) ESCALA DE LA SATISFACCION



B) ESCALA DUAL, SEGUN HERZBERG



4.1.4.4. TEORÍA DE McCLELLAND (1962).

Para McClelland, las personas están motivadas por tres factores:

- a) De realización, de logro.
- b) De afiliación.
- c) De poder.

Las personas motivadas en el primer factor, desean lograr cosas, cumplen metas. Los motivados por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado por un grupo. Las personas influenciadas por el poder tratan de dominar sobre las personas.

La teoría se basa primordialmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo o de superarse o de realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario o para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de la nación posean.

Para probar su teoría, McClelland ha realizado una serie de estudios que consiste en pedir a las personas que relaten una historia que se les ocurra al serles presentada una lámina. Los contenidos de las historias son clasificados después. Este autor ha encontrado que los países industrializados la

motivación de logro es mayor que en los no industrializados, y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

4.1.4.5. TEORIA "X", "Y".

La teoría de Douglas McGregor, establece dos teorías que se define como la teoría "X" y la teoría "Y", donde se manifiesta el comportamiento de las personas dentro de la organización.

La teoría "X", se define en suposiciones tradicionales y autocráticas. Por otro lado la teoría "Y", se basa en los aspectos conductual y humanista del individuo.

McGregor llegó a la conclusión de que la teoría "X" se basaba en las suposiciones que tenían en aquel entonces, por los gerentes acerca de sus subordinados, en donde se nos muestra al trabajador como un flojo, desinteresado de las necesidades de la compañía.

Mientras que por otro lado la teoría "Y", supone un lado más humano del trabajador en donde la administración juega un papel muy importante en el que tiene que proporcionar un ambiente adecuado para liberar todo el potencial que tiene el individuo, ya que para este sea tan natural como el juego o el descanso.

Para comprender un poco más el contenido de las teorías anteriores se presenta un cuadro que muestra la exposición de las dos teorías de McGregor:

TEORIA "X"

- * A la persona le desagrada el trabajo y lo evitará mientras sea posible
- * Los empleados rehuyen las responsabilidades y tienen poca ambición.
- * Puesto que les molesta trabajar, hay que obligarlo o amenazarlo con castigos para que haga su trabajo.

TEORIA "Y"

- * Trabajar resulta tan natural como jugar.
- * El individuo ejerce auto-dirección y se siente comprometido con los objetivos.
- * El individuo aprende a aceptar la responsabilidad
- * El trabajador posee imaginación, ingenio y creatividad que se puede aplicar en el trabajo.

4.1.4.6. TEORIA DE ERG.

El creador de esta teoría es Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, quien ha venido a reformar la jerarquía de las necesidades de Maslow a la cual da el nombre de ERG, cuyas letras significan:

Existencia, Relación y Crecimiento (growth, en inglés).

Esta es sin duda una de las teorías más aceptables por los expertos y críticos de la materia.

Alderfer afirma que hay tres grupos de necesidades primordiales que son la Existencia, Relación y Crecimiento y donde veremos en una gráfica la relación que tiene con Maslow y a manera de comentario cabe resaltar que esta teoría es en sus conceptos y no en la explicación que da Alderfer un resumen con una visión más amplia de la teoría de las cinco necesidades de Maslow.

Clayton Alderfer

Abraham Maslow

1.- Necesidad de existencia

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de Seguridad.

2.- Necesidad de relación

- Necesidades sociales
- Necesidades de estima

3.- Necesidad de crecimiento

- Necesidades de autorrealización.

Alderfer defiere de lo que como ya hemos visto en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow al demostrar que es posible que al mismo tiempo entren en juego más de una necesidad de que al momento de que se reprima una necesidad superior, crece el deseo de satisfacer las necesidades de orden inferior.

RECOMENDACIONES

En esta obra el lector deberá buscar los factores intrínsecos de la motivación, para llegar a un entendimiento real de los conocimientos aplicados a cada una de las áreas laborales y sociales de una entidad. La motivación en la vida diaria se deberá aceptar como un medio de producción sentimental que conlleve a la autorrealización de los seres humanos cuyo objetivo se reflejará en el cumplimiento de sus metas y en una relación armoniosa con quienes los rodean.

Los principios y teorías que aquí se mencionan, son el resultado de investigaciones y experimentos aplicados con personas de distintas épocas, y con necesidades sociales, culturales, económicas y de status.

Por lo que dicho texto deberá ser tomado en cuenta como una base para futuras aplicaciones en éste ámbito.

CONCLUSIONES.

Una de las conclusiones más importantes es la conciencia que debe asumir el gerente, directivo y administradores hacia el elemento humano, para que éste sea respetado en sus valores, antes que en su trabajo, ya que el respeto y la motivación necesaria son factores idóneos para la integración del personal a una organización.

Deben también comprender que el dinero no es del todo un incentivo definitivo para sus aspiraciones, sino que a veces es necesario que se le otorguen incentivos eficaces y fácil de comprender.

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias García
Editorial Trillas
Décimo-tercera impresión, Junio 1983.
Pag. 60 a 76.

La Motivación
J. Nuttin, H. Piérion, F.J.J. Buytendijk
Ediciones Nueva Visión; Buenos Aires, Argentina 1978.
Primera Edición en castellano, 1977.
Páginas 10 a 14.

Teoría de la Motivación
Robert C. Bolles
Editorial Trillas
Segunda Impresión, Mayo 1976.
México, D.F.
Páginas 31 a 61.

El Comportamiento Humano en el Trabajo
Keith Davis
Editorial Mc. Graw Hill
Sexta edición (primera edición en español).
Junio del 1985, México D.F.
Páginas 45 a 60.