

Fundamentos de la Motivación de los Trabajadores en las Organizaciones: Perspectivas Geográfica, Económica y Moral

Fundamentals of Motivation of Employees in Organizations: Geographical, Economics, and Moral Perspectives

Dra. Juana Patlán Pérez*

Resumen. El propósito del presente trabajo giró en torno de analizar cuáles son los fundamentos motivacionales del trabajador en las organizaciones. Se efectuó un análisis crítico a partir de tres enfoques alternativos: las perspectivas de la geografía, la económica y la moral o deontológica. En la perspectiva de la geografía es importante identificar los aspectos del contexto que aporta la geografía rural, urbana e industrial donde se inscriben tanto los individuos como las organizaciones en virtud de que en cada escenario las motivaciones de los individuos son diferentes. En la perspectiva económica se consideró al *homo economicus*, sus características (egoísta, rapaz, explotador, ambicioso) y sus aspiraciones motivacionales, eminentemente de tipo económico. En la perspectiva moral se tomaron en cuenta los fundamentos de tipo moral y ético que guían el comportamiento de los individuos tanto en las organizaciones como en la sociedad. También fue propósito del presente trabajo identificar posibles trayectorias o pautas evolutivas de los fundamentos motivacionales, los cuales se presentan en la parte final del trabajo. De igual forma, a partir del análisis realizado, se presenta un planeamiento propositivo de los fundamentos motivacionales de los individuos a partir de tres dimensiones: interna, externa y situacional.

Palabras Claves. Homo economicus, moral, motivación, motivación laboral.

Abstract. The aim of this study was to analyze what are the motivational foundations of workers in organizations. I made an exhaustive critical analysis from three alternative approaches: the perspectives of geography, the economic and moral or ethical perspective. In the perspective of geography is important to identify the aspects of the context that provides the rural, urban, and industrial geography, where both converge: individuals and organizations. In each scenario the motivations of individuals are different. In the economic perspective, I analyze the *homo economicus*, their characteristics (self-interest, rapacious, exploitative, ambitious) and motivational aspirations, essentially economics. In the moral perspective I analyze the moral and ethical foundations of the behavior of individuals in: organizations and society. Also aim of this study was to identify possible evolutionary trajectories or patterns of motivational foundations, which are presented at the end of work. Finally, I propose the motivational foundations of workers from three dimensions: internal, external and situational.

Keywords. Homo economicus, moral, motivation, job motivation.

Introducción

México se caracteriza por ser un país de contrastes, por un lado prevalecen zonas rurales y semiurbanas y, por otro, en los últimos veinte años ha existido un crecimiento importante de las principales ciudades de cada entidad federativa. La apertura económica de nuestro país y su incorporación a un mundo globalizado hacen que hoy en día se considere una economía emergente y sea vista con un amplio potencial de mercado.

En el contexto mexicano se requiere el desarrollo de enfoques o explicaciones que permitan comprender la naturaleza humana y los fundamentos motivacionales que guían o conducen a un individuo a actuar, elegir, decidir o desempeñar su trabajo en las organizaciones. Diversos cuestionamientos surgen en torno a la motivación, por ejemplo: ¿cuál es el fundamento motivacional de la actividad humana?, ¿cuáles son los factores que mueven o motivan a una persona a actuar en las organizaciones?, ¿cuáles son las razones que explican su comportamiento en torno a la búsqueda y obtención de posibles motivadores (mayor salario, bonos, prestaciones, beneficios, etc.)?

El presente trabajo tiene como propósito analizar los diferentes enfoques y posturas teóricas tendientes a explicar ¿cuáles son los fundamentos motivacionales del individuo y la actividad humana en las organizaciones?. Generalmente estamos involucrados con teorías o enfoques convencionales de la Teoría de la Organización como es el caso de la Teoría X y Y de Douglas McGregor, la Teoría de los factores higiénicos y motivadores de Frederick Herzberg e incluso con la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Sin embargo, cuando tratamos de analizar o explicar el comportamiento de los individuos en las empresas y organizaciones mexicanas, muchas de esas teorías no logran explicar la totalidad del fenómeno y, generalmente, sus supuestos no se cumplen lo que provoca la existencia de vacíos teóricos para explicar ¿cuáles son los fundamentos motivacionales de los individuos en las organizaciones?.

En el ámbito mexicano son escasos los autores con aportaciones significativas. Autores como Díaz Guerrero (2003) hacen referencia a un perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano que incluye la presencia de necesidades (de salud física, sexual, de seguridad personal, de la propia estima, de amor y ternura, de desarrollo integral, de pertenencia y de diversión), la motivación económica, el temor al desempleo, la mejoría técnica del trabajador y la mejora del ambiente laboral.

Por tal motivo en el presente trabajo se analizan en un primer momento algunos enfoques convencionales de la Teoría de la Organización y, posteriormente, se abordan con mayor profundidad tres enfoques alternativos que incluyen las perspectivas de la geografía, la perspectiva económica y la perspectiva moral o deontológica. Es también propósito del presente trabajo identificar posibles trayectorias o pautas evolutivas de los fundamentos motivacionales de los individuos en su desempeño en las organizaciones, por lo que al final del artículo se hace referencia a las trayectorias hipotéticas identificadas.

Enfoques convencionales de los fundamentos motivacionales del individuo en las organizaciones

En el movimiento de la administración científica se argumenta que la principal motivación del trabajador radica en la ambición personal que influye para lograr un mayor rendimiento y, consecuentemente, obtener una paga mayor por el trabajo. Inclusive, Taylor establece como meta normal: la máxima cantidad de trabajo que pudiese efectuar un trabajador considerado en su ramo como de primera clase (Kliksberg, 1990), con lo que se argumenta la presencia de un *homo economicus* cuyo propósito es la obtención de las máximas ganancias a través del máximo trabajo realizado. El Taylorismo, tal como lo señala Kliksberg (1990), se propone de manera deliberada eliminar la posibilidad de realización de la mayoría de los trabajadores y fomentar la ambición personal.

En la Escuela de las Relaciones Humanas el ingreso económico no es el único factor que motiva al trabajador, en esta escuela se argumenta que el rendimiento se ve afectado o influido por la relación que tiene un trabajador con sus compañeros e incluso de sus problemas personales. Uno de los resultados del experimento de Hawthorne es la presencia de un *homo socialis* en la organización. Esta escuela pretendió propiciar una mayor identificación del obrero con los fines de la empresa mediante el fomento de reacciones condicionadas del trabajador, se busco moldear el comportamiento del individuo a través de la identificación informal con el grupo de trabajo. Estas acciones se tradujeron en una sustitución de los mecanismos de coacción por la persuasión, la integración grupal, la manipulación de normas informales, el reforzamiento de la afectividad y el sentimiento de pertenencia a través de relaciones de autoridad y mecanismos de control más sutiles (Ibarra-Colado, 1994). Mayo se apoyó en las hipótesis de Durkeim referentes a la decadencia de los grupos primarios como resultado de la revolución industrial (Kliksberg, 1990).

Ya en la Nueva Escuela de las Relaciones Humanas, Maslow define una jerarquía de necesidades a las cuales responde la motivación del trabajador, necesidades que

van desde las más básicas hasta la necesidad de autorrealización. Esta escuela toma en consideración las necesidades humanas a fin de evitar los efectos negativos del trabajo heredados por el Taylorismo y la administración científica. Bajo este enfoque se consideran aspectos tales como la participación y se busca la motivación de los trabajadores para, de esta forma, lograr los fines organizacionales a través de una aceptación (consciente o inconsciente) voluntaria del trabajador. Es decir, se busca que a través de mecanismos tales como satisfacción de necesidades básicas, fomento de la participación y comunicación, búsqueda de motivadores, etc. se obtenga la participación y, porque no decirlo así, la obediencia y cumplimiento del trabajador para lograr el desempeño esperado en la organización.

En la burocracia prevalece un sistema de control basado en reglas racionales, las cuales tratan de regular la estructura y los procesos organizacionales con base en el conocimiento técnico a fin de lograr la máxima eficiencia. En este enfoque, desarrollado por autores como Weber y Merton, se descarta el trabajo en equipo y con ello se destruye toda motivación por la crítica y la autocrítica, se elimina la iniciativa y se obliga a depender de controles extremos eliminando la posibilidad de participación en el establecimiento de objetivos y metas organizacionales. La burocracia exige de los individuos la obediencia condicional a la disciplina organizada, a partir de la dominación racional se espera que el trabajador se caracterice por la obediencia y por un comportamiento que se ajuste al sistema. De hecho se señala que solo prevalecen dentro de organizaciones burocráticas aquellos que experimenten un comportamiento más ajustable (los denominados ajustables) y aquellos que no se adapten al sistema se eliminan solos.

Enfoques alternativos de los fundamentos motivacionales del individuo en las organizaciones

La búsqueda de explicaciones en torno a cuáles son los fundamentos motivacionales de los individuos que se desempeñan en las organizaciones nos ha llevado en este trabajo a la consideración de tres enfoques alternativos e importantes de ser tomados en cuenta, principalmente por las características propias de nuestro país, el entorno de apertura económica y la globalización en que se desenvuelven las organizaciones mexicanas. Por esta razón consideramos de importancia tres perspectivas que a continuación analizamos: la perspectiva de la geografía, la perspectiva económica y la perspectiva moral, considerando en esta última la dimensión moral de Etzioni (1988).

Perspectiva de la geografía

La geografía es la ciencia de las actividades humanas estudiadas a partir del espacio o bien del medio en el que se realizan, medio no precisamente de tipo biológico sino transformado por el hombre es decir, un tanto natural o tecnificado (Friedmann y Naville, 1997). Dentro de la geografía humana existen tres tipologías importantes de considerar para explicar la actividad humana: geografía agraria, geografía urbana y geografía industrial.

La geografía agraria estudia las actividades del trabajo agrícola el cual se lleva a cabo a mediante la explotación de recursos naturales que prevalecen en diversas estaciones del año bajo diversas condiciones climáticas. El trabajo en el campo hace notoria la participación del hombre a través de un tipo denominado *homo ruralis* u *homo rusticus*. Este tipo de persona es consecuencia del *homo additus naturae*, el hombre añadiéndose a la naturaleza o bien el individuo que está más en contacto con la naturaleza y que ha tenido que convertirse en un *homo ruralis* a fin de realizar la explotación de la tierra en actividades primarias como medio de subsistencia y cuya motivación está centrada en el desarrollo de actividades primarias tanto para obtener un ingreso como para el consumo de los bienes producidos. El *homo ruralis* es un tipo de persona importante de considerar en nuestro país principalmente porque gran parte de las actividades económicas están centradas en el sector primario, en particular en muchos municipios y localidades de los diversos estados del país. Con la tecnificación del campo y de las actividades primarias, el *homo ruralis* requiere mayor nivel de preparación, apertura y dinamismo a fin de incorporar cambios tecnológicos para realizar actividades más productivas.

En México, actualmente la apertura comercial y la globalización a la que se enfrenta el sector primario provoca que el *homo ruralis* cambie, pasando de desarrollar una actividad enfocada a obtener ingresos para el sustento familiar, a ser una actividad productiva que incorpore valor agregado a los productos para estar en posibilidad de que éstos puedan competir tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Por un lado, el *homo ruralis* tiende a desaparecer con la des-ruralización del campo, el crecimiento de las zonas urbanas, el mejoramiento de las vías de comunicación, entre otros. Cuando el individuo deja el campo o las zonas rurales para acceder a las ciudades en busca no solo de empleo sino también de mejores condiciones de vida para él y para su familia, se enfrenta con un contexto urbano e industrial. Así también, el *homo ruralis* se tecnifica y se genera una agricultura con mayor incorporación de tecnologías que llevan a diferentes esquemas de producción económicamente rentables y altamente competitivos en los mercados nacionales e

internacionales. En este tenor de ideas, es probable identificar un tránsito entre un *homo ruralis* a un *homo economicus*.

La geografía industrial estudia todas las formas de acción recíproca entre el trabajo y un medio tecnificado o tecnológicamente avanzado en el cual la mano de obra habrá de ajustarse al mercado de trabajo de acuerdo con sus habilidades, destrezas, aptitudes y preparación. El surgimiento de la industria hizo necesario el desarrollo de oficios, ocupaciones e incluso profesiones para que el trabajo en las organizaciones se desarrollara con mayor eficiencia. La migración de individuos de zonas rurales o semiurbanas a las ciudades para incorporarse (o vender su fuerza de trabajo) a la oferta de trabajo de las fábricas e industrias permite apreciar, igualmente, un tránsito del *homo ruralis* a *homo economicus*.

Por su parte, la geografía urbana se centra en dos niveles diferentes para la búsqueda de explicaciones: el estudio de las distribuciones espaciales y las interacciones ambientales en lugares y condiciones históricas específicas y el análisis de procesos generales en los que estas distribuciones tienen lugar (Santos, 1992). La urbanización es un proceso indisoluble de la revolución industrial y el capitalismo. La urbanización trajo consigo nuevos modos de vida, es decir, produjo una extensión de estilos culturales, de modos de vida y de interacción social (Baigorri, 1996). En el marco de la urbanización sobresale el intercambio de mercancías, la economía monetaria y el individualismo, además en ese esquema la comunidad-sociedad (predominantemente de regiones rurales) se disuelve y es reemplazada por la exterioridad recíproca de los individuos y el libre contrato de trabajo (Lefebvre, citado por Baigorri, 1996). En efecto, el individuo en el contexto urbano y de las organizaciones instaladas en zonas urbanas se enfrenta a nuevos estilos de vida, formas y mecanismos de comunicación e incluso experimenta nuevos comportamientos diferentes a los que desarrollaría en contextos rurales o semiurbanos. Por tanto, es posible identificar otra posible trayectoria al pasar el *homo ruralis* a un necesario comportamiento como *homo economicus*.

Perspectiva económica

Las palabras *homo economicus* (en latín) significan hombre económico y se utilizan para realizar abstracciones en teorías y enfoques económicos. El *homo economicus* es aquel que maximiza su utilidad, busca los mayores beneficios para sí mismo, tiene preferencias y, por tanto, presenta un comportamiento racional para el logro de sus fines y propósitos.

El *homo economicus* es un tipo de persona libre, guiada por normas u obligaciones sociales y forzado a tomar decisiones con un tipo de comportamiento denominado

“tener sangre fría para decidir” (Carruthers, 1994). En palabras de Shermer (2007) el *homo economicus* es adverso a perder, lo que significa que muchas personas rechazan la posibilidad de perder (principalmente desde el punto de vista económico). En este sentido, argumenta Shermer (2007) el perder, representa para el *homo economicus* algo similar al dolor, en cambio, el ganar le produce placer, razón por la cual su búsqueda se encamina, a ganar “algo” generalmente de tipo económico.

Tsakalotos (2004) argumenta que el *homo economicus* es un ser humano egoísta, con un comportamiento racional y en equilibrio. Este autor señala que el *homo economicus* es racional por excelencia y que su comportamiento tiende a la búsqueda de la solución más óptima para él. Cabe señalar que la característica del *homo economicus* de ser racional y egoísta ha sido objeto de críticas. Sin embargo, según argumenta Carchedi (2006) los individuos maximizan su propio bienestar independientemente de otros. El *homo economicus* es egoísta y además, en opinión de este autor, es rapaz y explotador, cualidades que no presuponen la existencia o el interés por otras personas. Esta última característica es explicable cuando el individuo en las organizaciones tiene motivaciones y aspiraciones para sí (no para sus compañeros de trabajo) tal es el caso de la búsqueda de puestos de mayor jerarquía o de mayores salarios.

Otra característica importante del *homo economicus* es el egocentrismo. De acuerdo con Petit (1995) existen cuatro hipótesis a que el *homo economicus* es una persona:

- Centrada en su interés personal. Sustenta que lo que las personas hacen es resultado de sus propios deseos o de su función de utilidad. Ellos no actúan sobre bases o principios morales, más bien ellos actúan para lograr un fin que resulta conveniente para ellos.
- Con débil altruismo. Se refiere a personas intuitivas y también egocéntricas, buscan sus fines personales, empero también se interesan por otras personas o fines.
- Con fuerte altruismo. Se trata de individuos que toman en cuenta lo que otros desean o necesitan para incorporarlos a sus propias motivaciones y guiar sus acciones, provocándoles amplia satisfacción.
- Auto-considerada. Las personas son auto consideradas en sus deseos, sin embargo sus deseos pueden extenderse a otras personas y hacer que las necesidades de otros se conviertan en las motivaciones propias. Se trata de personas sensibles a los deseos percibidos de otros.

El enfoque económico para explicar los fundamentos motivacionales del individuo en las organizaciones acepta la hipótesis presentada en el primer caso, es decir la

presencia de una persona centrada en sí misma que actúa de manera racional y no actúa o ejecuta acciones por creencias, valores o principios morales, por satisfacer las necesidades de otros, ni por ningún otro motivo.

Bajo la perspectiva económica, surge la hipótesis que sustenta que las personas aprenden a desempeñar un comportamiento egoísta, se ven obligados o eligen ser egoístas en la persecución de sus fines, es por ello que la naturaleza del *homo economicus* se explica a través de un comportamiento egoísta no altruista (Carchedi, 2006).

El comportamiento racional (explotador y egoísta) del *homo economicus* se presenta como una manifestación de la naturaleza humana, está determinado por la sociedad capitalista y es funcional para la reproducción de la sociedad (Carchedi, 2006). El *homo economicus* tiende a maximizar la realización de sus potencialidades, no conjuntamente con otra (s) persona (s) sino más bien de manera independiente. A manera de ejemplo, un trabajador busca en la organización incrementos de sueldo o ascensos para él no para un compañero de trabajo. Al lograr dicho incremento para sí mismo, el trabajador automáticamente posee una ventaja, comparativamente con sus compañeros. De esta forma un gran número de trabajadores o empleados son egoístas en su búsqueda de fines en las organizaciones, ejemplo de ello es la búsqueda de incrementos salariales, ascensos y promociones, bonos de productividad, beneficios, entre otros.

La teoría económica clásica sustenta que el *homo economicus* actúa para maximizar su propia ventaja económica. El paradigma neoclásico expande este concepto para definir al hombre como utilitario, racional e individualista (Etzioni, 1988), reduciendo la actividad humana a la búsqueda de ventajas personales, por ejemplo comprar un auto o alcanzar un determinado puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, el mercado popularizado por cada *hominies economici* es un lugar anónimo e impersonal, en el cual confluyen tanto los sentimientos como las obligaciones de los individuos para decidir y actuar. Dicho en otras palabras, el *homo economicus* se encuentra en un contexto en el que habrá de actuar a partir de sus consideraciones o percepciones sentimentales y sus obligaciones personales que pueden influir de manera importante en su lógica implacable de búsqueda de ganancias, utilidades o beneficios económicos (Carruthers, 1994).

Bajo la perspectiva económica existen dos supuestos para explicar los fundamentos motivaciones del individuo en las organizaciones (Petit, 1995):

- Supuestos centrados en el contenido. Se refiere al tipo de cosas que las personas desean: ¿qué es lo que ellos prefieren? y ¿con qué intensidad lo prefieren?
- Supuestos centrados en el proceso. Se trata de la forma de obtención de las cosas para lograr los deseos o motivaciones que tiene el individuo en la organización: ¿cuál es el grado de preferencia de las cosas? y ¿qué tipo de acciones se tienen que realizar para obtenerlos?.

El enfoque económico para explicar qué motiva al individuo en las organizaciones, toma como punto de partida su propio bienestar directo, es decir la motivación está en función del bienestar que le reditúa al individuo y, en muchos casos, a otras personas vinculadas a él (*v.gr.*, familiares). Luego entonces, la función de utilidad de un individuo toma en cuenta sus propios fines (en función a él mismo o a su familia, por ejemplo) y, entonces, cuando no es posible lograr, ganar u obtener todo lo que desea se ve en la necesidad de rankear o dar un debido peso a cada cosa que lo motiva a actuar o que le dará satisfacción. Por ejemplo, en un primer momento un trabajador puede aspirar a obtener un puesto seguro (plaza o planta definitiva), para después aspirar a un incremento de sueldo y, quizás posteriormente, ocupar un puesto de mayor jerarquía.

El comportamiento guiado o dirigido por perspectivas económicas es una acción que se desarrolla en un contexto social y en interacción con los demás como es el desempeño del trabajo en las organizaciones. Dicho en otras palabras, el *homo economicus* se encuentra en cualquier momento y en cualquier lugar, siempre que se trate de una economía de mercado (Carruthers, 1994).

En el enfoque económico sobresale un individuo (*homo economicus*) egoísta, calculador y racional que los economistas colocan en el centro de sus construcciones teóricas, el cual argumentan existe y se expande a través de la economía de mercado (Caille, 1996). En un entorno de competencia y apertura de mercado donde se realizan negociaciones (compra y venta de bienes o servicios) las sociedades razonan en términos de bienes materiales y transacciones razón por la cual el *homo economicus* existe y prevalece.

En el marco de la globalización se identifica la búsqueda del *homo economicus*. Tal es el caso de la estrategia utilizada por Canadá para que a través de inmigrantes pueda captarse el *homo economicus* (principal agente del espacio global neoliberal) que tiene deseo e interés por lograr metas (maximizar sus beneficios económicos), pero que cuenta con limitaciones para lograrlo (Ley, 2003). Este es el caso del programa de inmigración de negocios implementado en Canadá consistente en un intento por incorporar a la economía el capital de inmigrantes y proveyendo de las

habilidades emprendedoras, incorporando con ello cerca de 300,000 inmigrantes de Hong Kong y Taiwán. La búsqueda del máximo beneficio del *homo economicus* es una estrategia para que los individuos retornen a la actividad emprendedora y de esta forma el estado se enfoca a fomentar la cultura empresarial (Ley, 2003).

Otro ejemplo en el cual podemos apreciar cómo se privilegia el comportamiento del *homo economicus* dentro de las organizaciones es el caso en el que los trabajadores responden racionalmente sobre la base de lo que ven, lo que entienden y cómo se les recompensa, encontrando una forma de motivación basada en la rentabilidad como herramienta para impulsar el desempeño eficiente y efectivo de una empresa (Díaz y Pulido., 2005). Es decir, en muchas organizaciones se tiende a estimular y recompensar el desempeño de los individuos que maximicen las utilidades de las organizaciones, lo cual redundaría en un beneficio personal para los empleados o directivos (v.gr., ascensos, mayores sueldos, bonos o recompensas). Es importante apuntar que al estar inmersos en un sistema capitalista, en una economía de mercado y en un esquema de globalización el *homo economicus* prevalece y, además, se estimula su desempeño.

Perspectiva moral

La elección racional es una característica del auto-interés o la búsqueda del interés personal del *homo economicus*. El *homo economicus* es un individuo que se caracteriza por estar motivado únicamente por intereses propios descartando con ello la posibilidad de una dimensión moral que influya en el comportamiento humano (Sparks, 2002).

Dada la creciente competencia actual (de países, sectores, organizaciones e individuos) el *homo economicus* se ve forzado a ajustarse a las circunstancias. Es decir, el *homo economicus* en opinión de Tucker, Tucker y Kenneth (2004) tiene límites los cuales se refieren a: 1) las normas morales que guían el comportamiento y 2) el contexto cultural en el que se desenvuelve. La consideración de las normas o valores morales como uno de los límites de acción del *homo economicus* nos ha llevado a incorporar en el presente trabajo la perspectiva moral o deontológica para explicar los fundamentos motivacionales del individuo en las organizaciones.

Esta perspectiva es considerada de igual forma para explicar el grado en el cual una persona está motivada más allá de su propio interés. Cuando los individuos maximizan sus beneficios por actuar de manera altruista, entonces no están guiados por un comportamiento racional y egoísta, más bien se trata de personas sensibles e interesadas por la problemática del entorno social que les rodea y de personas

reflexivas que son capaces de discernir entre lo que deben hacer y lo que no deben hacer.

Uno de los principales exponentes de la perspectiva moral o deontológica es Amitai Etzioni quien desarrolló en 1988 “La Dimensión Moral”, quizás su obra más importante, la cual representa hasta la fecha la más congruente y contundente crítica que se ha realizado a la racionalidad del comportamiento humano asumida por la economía neoclásica y sus implicaciones neoliberales (Munro, 1995).

Etzioni critica el enfoque económico tradicional, él argumenta que los supuestos sobre los cuales los análisis se basan son inadecuados y que la economía viene a ser estéril, carente de bases para explicar el proceso de toma de decisiones y tiene insuficiente poder para generar explicaciones y predecir el comportamiento humano en una forma útil. Incluso, Etzioni señala que los actos altruistas son considerados como esfuerzos reales de los individuos para aumentar su reputación o ganar aprobación social (Etzioni, 1988). Etzioni sustenta un enfoque dual de motivación de los individuos como resultado de algún grado de deontología que incide en el comportamiento humano. Desde esta perspectiva, la moral y los valores provocan en las personas conflictos entre lo que ellos quieren y lo que ellos creen que es correcto. De acuerdo con Etzioni (Zider, 2004) toda decisión humana tiene una dimensión moral.

Etzioni (Scarcini, 2003) propone sustituir el paradigma individualista del interés personal de la línea neoclásica de la economía con un nuevo paradigma que toma en cuenta la condición humana como miembro de una comunidad-sociedad. Para Etzioni (1988) las personas no son simples depositarios de los valores del contexto en que se inscriben como tampoco son totalmente libres de ellos. Al tomar en consideración la dimensión social del ser humano se amplían las causas o factores que explican su conducta (que la perspectiva económica reduce a una función de utilidad) porque la condición de ser miembro o pertenecer a una comunidad-sociedad hace aparecer otras motivaciones y otras finalidades.

Etzioni (1988) argumenta que el comportamiento de las personas no sólo se debe al compromiso moral, sino que el conjunto de valores construye su comportamiento conjuntamente con los intereses propios y la utilidad. Para Etzioni, el análisis de la conducta humana se enriquece con la consideración de los valores implicados en la elección conformándose un tipo de conducta o comportamiento que puede ser definida como una acción moral que difícilmente podrá interpretarse con base en el interés personal de la teoría económica. Según Etzioni (Scarcini, 2003) el considerar a la empresa únicamente con fines de maximización de utilidades, provoca que se dejen fuera otros fundamentos valiosos. De esta forma, Etzioni (Scarcini, 2003)

considera que las empresas no son un cuerpo extraño de la sociedad porque están conformadas por seres humanos razón por la cual no es posible explicar todo de acuerdo con las leyes de mercado. Según este autor, un mercado sin control puede perjudicar las relaciones “Yo-tu” hasta conseguir que las relaciones “Yo-cosas” terminen dominando el comportamiento humano.

La motivación dual a la que se refiere Etzioni (1988) es producto de algún grado de deontología en los resultados de la toma de decisiones que provocan en la persona conflicto y ambigüedad. Moral y valores, desde este enfoque, permiten a las personas enfrentar conflictos entre actuar de acuerdo con lo que ellos quieren y lo que ellos creen que es correcto. Los supuestos de Etzioni son los siguientes (Munro, 1995):

- Los individuos perciben al menos dos utilidades irreductibles: placer (posibilidad de ganar u obtener algo cuya naturaleza es eminentemente económica) y moralidad. En contraste a una sola función de utilidad que motiva a la acción, las personas pueden tornarse en distintas direcciones lo que provoca en ellos conflictos internos.
- Las decisiones son hechas primariamente sobre la base de los valores y las emociones, ellos no son racionales en el sentido económico.
- Las colectividades sociales (familiares, vecinos, colegas, grupos, grupos étnicos) son las unidades de decisión primaria, no los individuos.

Parte de la motivación para comprar una casa, para acumular riqueza o para ahorrar para la vejez es impuesto por un mecanismo de auto restricción en el sentido de gastar o no los ingresos actuales y es resultado de un acto reflexivo a partir de los valores conformados en la persona que le permiten discernir entre lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto, lo que debe hacer y lo que no debe hacer.

El enfoque de Etzioni es un tipo de función dual de moralidad vs placer bajo la cual se sustentan hipótesis que proporcionan las bases para explicar la motivación desde un punto de vista sociológico. De acuerdo con Munro (1995), las hipótesis de la función dual de utilidad de Etzioni son las siguientes.

- A mayor influencia de compromiso moral, menor posibilidad de que las personas modifiquen su comportamiento. Por el contrario, las personas cambiarán más fácilmente su comportamiento cuando el placer sea la principal fuerza motivadora.
- Cuando las personas violan sus compromisos morales, logran placer, o bien, olvidan el placer para apegarse a sus compromisos morales, expresándose en comportamientos apegados a normas o valores morales.

- Los conflictos en un individuo provocados entre fuerzas que motivan al placer y compromisos morales se espera provoquen inactividad y, además, se espera produzcan estrés y ansiedad en la persona.

Según Etzioni (1988), los individuos no actúan únicamente de forma racional o motivados por su propio interés o placer. Para este autor, los mecanismos de decisión de los individuos están influenciados por valores, emociones, juicios y prejuicios, así como por afinidades culturales y otros condicionamientos y no simplemente por un cálculo preciso de su propio interés. De esta forma, en el ámbito organizacional, los individuos con sólidos valores morales tenderán a experimentar honestidad, transparencia y sinceridad en el desempeño de su trabajo.

Conclusiones

La motivación de los individuos es un factor de interés en las organizaciones, sin esta variable es imposible que las empresas, instituciones y organizaciones alcancen sus objetivos y propósitos. En las organizaciones las personas toman decisiones y actúan a partir de lo que esperan recibir en ese intercambio de beneficios organizacionales y personales (para el trabajador mismo y quizás para su familia). Con la motivación de los individuos se espera obtener un mejor rendimiento del factor humano para que desempeñe sus actividades dentro de la estructura organizacional.

En las organizaciones los individuos presentan un conjunto simultáneo de motivaciones, no se presentan de manera aislada. Incluso, es probable que la persona tenga preferencia o prioridades por lograr u obtener aquello que lo motiva. Sin embargo, podemos afirmar que existe un predominio de un fundamento sobre otro que responde a las aspiraciones personales de cada individuo o a las propias circunstancias y necesidades que enfrenta en su vida. A futuro, es recomendable realizar mayores análisis y someter a prueba empírica los supuestos derivados principalmente de la perspectiva económica y la dimensión moral.

A partir de la revisión a la literatura y el análisis previamente realizado, se generaron planteamientos propositivos de los fundamentos motivacionales del individuo en las organizaciones bajo tres aproximaciones: la dimensión interna, la dimensión externa y la dimensión situacional. Dichas dimensiones se presentan de manera conjunta y solo para fines del presente análisis se han separado.

- La dimensión externa de la motivación toma en cuenta los fines, factores y aspectos (externos a la persona, pero inherentes a ella) que motivan o mueven a una persona en su desempeño y actuación en una organización: nos referimos,

específicamente, a factores como la necesidad de obtener un ingreso y tener un trabajo seguro para garantizar el sustento familiar, principalmente en el caso de padres de familia o madres que sustentan su familia; aspirar a un puesto de mayor jerarquía para obtener un ingreso más alto; necesidad de contar con las mayores prestaciones posibles para atender necesidades personales y familiares en términos de salud, bienestar o comodidad social; entre otros. En esta dimensión se incluye también la ubicación geográfica (zona rural, semiurbana, urbana, industrial, etc.) donde vive y trabaja la persona, en virtud de que el contexto social lleva implícita una carga cultural y económica importante que logra incidir en las aspiraciones de un individuo.

- La dimensión interna de la motivación se refiere a aquellos factores, causales o aspectos que hacen que una persona esté motivado y presente un comportamiento determinado en las organizaciones. En esta dimensión nos referimos a las aspiraciones eminentemente personales que, las más de las veces, las personas no externan pero se constituyen en el motor que las mueve. Dichas motivaciones pueden ser de tipo económico, moral e incluso la búsqueda de estatus y de reconocimiento de los demás, etc. En este rubro se incluyen, por ejemplo, el deseo o la búsqueda de placer a través de “ganar” mayor salario o ingresos económicos (incluidos, bonos, estímulos, etc.); el deseo o la búsqueda de lograr mayor acumulación de la riqueza (ingresos, utilidades, etc.); el deseo o la búsqueda de mayores ingresos para obtener o acumular mayores bienes o propiedades; entre otros. En la dimensión interna también se incluyen todos los aspectos de orden moral y altruista, por ejemplo una motivación importante puede representar el proveer un buen servicio a la sociedad o ayudar al cliente.
- La dimensión situacional. Esta dimensión toma en consideración los factores o eventos que enfrenta todo individuo como resultado de su vida personal, familiar y social. En este rubro deben considerarse todos aquellos factores cambiantes a los que se enfrenta una persona a lo largo de su vida, por ejemplo tener un hijo, casarse, enfrentar la pérdida de un ser querido, etc. A esta dimensión la hemos denominado “situacional” dado que cada persona enfrenta situaciones distintas, muchas impredecibles, en diferentes etapas y momentos de su vida. Este tipo de eventos inciden también en las motivaciones que tiene un individuo en su trabajo. Por ejemplo, en un momento determinado un trabajador puede estar motivado por normas morales y presentar un comportamiento altruista, sin embargo en otro momento puede llegar a ser un padre de familia y sentirse presionado por obtener un salario suficiente para el sustento familiar y, por lo tanto, actuar bajo las características del *homo economicus*. En esta dimensión también se incluyen factores o eventos del contexto que logran

incidir en la persona, por ejemplo la crisis económica del país, eventos naturales que afecten la integridad y seguridad de los individuos, entre otros.

La consideración de las tres dimensiones de los fundamentos motivacionales del individuo, previamente mencionados, trae consigo un beneficio implícito. De la dimensión externa se obtienen beneficios principalmente de tipo económico o materiales, en cambio, de la dimensión interna se obtienen beneficios dirigidos, casi exclusivamente, al yo (ego) interno.

Durante la realización del presente trabajo, el cual consideramos una línea de investigación amplia, Identificamos otras vertientes, que si bien no son objeto de análisis de la presente ponencia, son importantes de considerar en investigaciones futuras en torno a la búsqueda de explicaciones de los fundamentos motivacionales del comportamiento humano en las organizaciones y en la sociedad misma:

- El *homo reciprocans* (Vilela, 2004) deriva de situaciones sociales con una propensión a cooperar y compartir, pero responde en parte a los intereses personales de los individuos y a los intereses de otras personas, busca su beneficio propio y también presenta un tipo de comportamiento de cooperación hacia el beneficio común y un altruismo recíproco. Otros autores la denominan motivación colectiva, misma que se refiere a comportamientos y roles que se orientan a ayudar a otros a desempeñarse, ayudar a mejorar el clima laboral y social, al bienestar de los demás y a la continuidad de la organización (Tremblay y Simard, 2005).
- El enfoque sociológico para explicar ¿cuál es el fundamento motivacional de la actividad humana?, argumenta la naturaleza social de la actividad humana. Este enfoque sustenta que si las normas y otros contratos sociales lo requieren, los individuos actúan contra su propio interés económico, es decir existe un dominio del *homo sociologicus* (Kangas, 1997).
- El *homo politicus*. La esfera económica o los fines económicos del *homo economicus* se convierten en fines políticos cuando las transacciones económicas son utilizadas como un medio para fines políticos (Carruthers, 1994). Tal como lo señala Carruthers (1994), en el mismo contexto convergen tanto el *homo economicus* como el *homo politicus*, por tanto los individuos persiguen, en su momento, fines eminentemente económicos que son utilizados para propósitos personales de orden político.
- Una vertiente que no debe ser descartada es la referente a factores situacionales. Según (Kangas, 1997) las elecciones que realizan las personas dependen de factores situacionales que toman en cuenta para elegir, motivar y guiar su comportamiento.
- Otra vertiente interesante de analizar la constituyen otros factores o elementos del contexto organizacional, por ejemplo el comportamiento del líder, quien

tiende a motivar y a estimular a los trabajadores, crear un ambiente motivador y recompensar el desempeño, y con ello lograr resultados positivos para las organizaciones (Chiavenato, 2005).

De manera hipotética consideramos la presencia de posibles trayectorias en los fundamentos motivacionales de los individuos tanto en su desempeño en las organizaciones como en la sociedad: a) del *homo aditus naturae* al *homo ruralis o rusticus*, b) del *homo ruralis o rusticus* al *homo economicus*, y c) del *homo economicus* al *homo politicus*, entre otros.

Finalmente, en toda organización es relevante conocer e identificar cuáles son las motivaciones o los fundamentos motivacionales de un individuo que se desempeña en la organización o que aspira ingresar o incorporarse a ella, a fin de identificar si dichos fundamentos están o no alineados a las metas y propósitos de las organizaciones lo que, sin duda, redundará en beneficios mutuos.

Referencias

- Baigorri, A. 1996. La Nueva Dimensión de lo Rural. Universidad de Extremadura, España.
- Caille, A. 1996. The Birth of Homo Economicu. UNESCO Courier: 49(11): 10-11.
- Carchedi, G. 2006. Tsakalotos on Homo Economicus: some comments. Science & Society: 70(3): 370-375.
- Carruthers, B.G. 1994. Homo Economicus and Homo Politicus: Non-Economic Rationality in the Early 18th Century London Stock Market. Acta Sociológica: 37: 165-194.
- Díaz, I.C. y Pulido, I., 2006. ADN organizacional: la clave de la ejecución. DEBATES IESA: XI(2): 62-66.
- Díaz-Guerrero, R. 2006. Psicología del Mexicano, descubrimiento de la etnopsicología. Editorial Trillas, México.
- Etzioni, A. 1988. La dimensión moral: Hacia una nueva economía. The Free Press, New York.
- Friedmann, G. y Naville, P. 1997. Tratado de Sociología del Trabajo I. Fondo de Cultura Económica, México.
- Friedmann, G. y Naville, P. 1997. Tratado de Sociología del Trabajo II. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ibarra, C.E. 1994. Organización del trabajo y dirección estratégica: Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales. Pp. 38-42. En: Ibarra, et.al., Argumentos para un debate sobre la modernidad, aspectos organizacionales y económicos. Ibarra, C.E. (Coordinador), UAM-I, México.
- Kangas, O.E. 1997. Self-interest and the common good: the impact of norms. Journal of Socio-Economics: 26(5): 475-495.
- Kliksberg, B. 1990. El Pensamiento Organizativo. Editorial Tesis, Argentina.
- Ley, D. 2003. Seeking Home Economicus: The Canadian State and the Strange Story of the Business Immigration Program. Annals of the Association of American Geographers: 93(2): 426-441.
- Munro, M. 1995. Homo-Economicus in the City: Towards an Urban Socio-economic Research Agenda. Urban Studies: 32(10): 1609-1621.

- Petit, P. 1995. The virtual reality of homo economicus. *Monist*: 78(3): 308-330.
- Santos P.J.M. 1992. El desarrollo de la Geografía Urbana en la evolución del pensamiento geográfico contemporáneo. *Espacio, Tiempo y Forma*: VI: 9-40.
- Scarinci, D.B.M. 2003. La dimensión moral de la economía: personas y mecanismos. *Revista Valores en la Sociedad Industrial*: XXI(58): 103-111.
- Shermer, M. 2007. The Prospects for Homo Economicus. *Scientific American*: 297(1): 40-42.
- Sparks, P. The Role of Moral Judgments Within Expectancy-Value-Bases Attitude-Behavior Models. *Ethics & Behavior*: 12(4): 299-231.
- Tremblay, M. y Simard, G. 2005. La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración*: 35(segundo semestre): 67-86.
- Tremblay, M. y Wils, T. 2005. Le mobilization des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*: 30 (2): 37-49.
- Tsakalotos, E. 2004. Homo Economicus, Political Economy, and Socialism. *Science & Society*: 68 (2): 137-160.
- Tucker, B.M., Tucker Jr., Kenneth H. 2004. The Limits of Homo Economicus. An Appraisal of Early American Entrepreneurship. *Journal of The Early Republic*: 24 (Summer): 208-218.
- Vilela M.R. 2004. Network dependence of strong reciprocity. *Advances in Complex Systems*: 7(3 y 4): 357-368.
- Zider, D. 2004. Entrevistas Clave Amitai Etzioni: Ética, Economía y Desarrollo; Relaciones e Interacciones. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo, Whashington.

***Acerca de la Autora**

Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Av. Coyoacán 4000, Ciudad Universitaria, Coyoacán, Distrito Federal. México.
Teléfono: 5556222276; E-mail: patlanjuana@hotmail.com