



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO**

16
2ej-

**LA MOTIVACION DE LOS MEXICANOS A NIVEL
OPERATIVO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A
KATHIA ROCIO SILVA ARROYO

DIRECTOR DE TESIS :
LIC. LUIS BONNER DE LA MORA



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION

I. ANTECEDENTES.....	.8
1.1. Robert Owen	6
1.2. Henry Lawrence Gantt	7
1.3. Frank Bunker Gilbert & Lillian Moller Gilberth.	8
1.4. George Elton Mayo.....	8
II. PRINCIPALES TEORIAS DE MOTIVACION	
Introducción.....	10
II.1. Teorias de la motivación basadas en la satisfacción.....	11
II.1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow.....	12
II.1.2. Modelo de dos factores de Herzberg	18
II.1.3. Teoria EVC de Alderfer	22
II.2. Teorias de la motivación basadas en el comportamiento humano.....	23
II.2.1. Teoria "X" y la teoría "Y" de McGregor	23
II.2.2. Patrones de comportamiento 'A' y 'B' de Argyris.....	26
II.3. Teoria de la equidad en el trabajo.....	30
II.4. Teoria de las expectativas de Vroom.....	32
II.5. Teoria del éxito de McClelland y Atkinson.....	33
II.6. Teoria de reforzamiento y modificación de la conducta de Skinner.....	35
III. EL HOMBRE Y LA MOTIVACION	
III.1. ¿Qué es el hombre?.....	39
III.2. ¿De donde provienen sus necesidades? ¿y por consiguiente sus motivaciones?.....	44
III.2.1. Tipos de necesidades.....	45
III.2.2. Tipos de necesidades como sistema unitario	46
III.3. Valor.....	49
III.4. ¿Qué es lo que mueve al hombre?¿Qué es motivación?	53
III.5. Motivación Laboral.....	59

IV. LAS MOTIVACIONES DEL MEXICANO

IV.1. Raíces del mexicano	64
IV.1.1 Grupos Sociales.	67
IV.2. Rasgos mestizos.	71
IV.3. Aspectos de la personalidad mexicana.	73
IV.4. La realidad del mexicano.	75
IV.4.1. La habitación.	76
IV.4.2. Alimentación.	78
IV.4.3. Sociabilidad del mexicano.	79
IV.5. El trabajador mexicano.	80

V. PERFIL MOTIVACIONAL DEL MEXICANO

V.1. Problema General.	88
V.2. Problema Específico.	88
V.3. Objetivo General.	89
V.4. Objetivos Específicos.	89
V.5. Método.	89
V.5.1. Sujetos.	89
V.5.2. Muestra.	90
V.5.3. Descripción de la muestra.	91
V.6. Instrumento.	91
V.7. Resultados.	92

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

VI.1. Conclusiones del estudio.	122
VI.2. Sugerencias.	123

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCIÓN

La motivación como estudio profundo y preocupante en nuestros días es de muy reciente atención por parte de las empresas, ha evolucionado durante la historia de la Administración hasta adquirir su forma actual. A mediados del siglo XVIII la aparición de máquinas complejas en el seno de la sociedad inglesa incluyó el fenómeno conocido como Revolución Industrial. Primero en Inglaterra, y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades a los hilados y tejidos, a la fundición, a la industria naval, etc. Estas organizaciones requirieron de instalaciones cada vez mayores, debido al uso de los nuevos dispositivos como la máquina de vapor.

Y apartir de la Revolución Industrial y el consecuente advenimiento de las máquinas de combustión interna orientó a los empresarios a la búsqueda de mejores técnicas y perfeccionamiento de la maquinaria que resultaba más productiva, pero esto trajo como consecuencia la reducción de mano de obra, pues las máquinas daban más con menos, es decir, otorgando mayores ganancias a menor costo. Así pues se volcó la atención a la producción constante de artículos, perfeccionando las máquinas y equipo en general para obtener los más altos niveles de producción, sin importar las condiciones de trabajo llegando a ser infrahumanas en la mayoría de los casos. Siendo más rentable el mejoramiento de las máquinas, que producían mayor cantidad de productos, que los hombres.

La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores, y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción.

Más tuvieron que transcurrir algunos años y surgir problemas para volcar el interés y ser el centro de estudio tanto para el mejoramiento de la productividad, así como elevar al elemento más valioso dentro de toda organización, hoy y siempre, el SER HUMANO.

Y no paso mucho para que se dedicaran al estudio de la persona como el llamado Padre de la Administración del Personal, Robert Owen que decía:

"Desde la general introducción de mecanismos inanimados en las fábricas británicas, el hombre, salvo pocas excepciones, ha sido tratado como una máquina secundaria e inferior; y se ha prestado mucha más atención a perfeccionar la materia prima de madera y de metal que la del cuerpo y la mente.

Presten la debida reflexión al tema y encontraran que el hombre, incluso como instrumento para la creación de riqueza aún puede ser mejorado grandemente"¹

Para todos es obvio que cuando una máquina se descompone quienes la usan reconocen que necesita algo. Suponen que posiblemente necesite aceite, o algún tornillo este suelto. Primero el operador tratará de encontrar la falla. Después pedirá ayuda al supervisor y, finalmente, este último llamará al especialista en mantenimiento o a un ingeniero, hasta que se encuentre la causa del problema y la máquina vuelva a funcionar.

Todas las personas que intervinieron a encontrar la causa de descompostura lo hicieron en forma analítica y basadas en sus propios conocimientos sobre la operación y las necesidades de la

¹Merri, Harwood F., CLASICOS EN ADMINISTRACION, Limusa, 5a.ed., México 1985, p.27.

máquina. Hubiera sido un desperdicio tratar de apretar tornillos o aceitarla al azar, con la esperanza de componerla y probablemente actuando así solo agravaría la falla.

En el caso del operador de la máquina cuando este se "*descompona*", responde o actúa negativamente con supervisor casi como una insubordinación. El supervisor podría pensar reprimir al obrero sin analizar la situación, lo cual sería igual a tratar de componer la máquina al azar. Así como la máquina, el operador trabaja deficientemente, lo hace así debido a causas específicas que pueden estar relacionadas con sus necesidades. De aquí es vital el conocimiento del hombre, no reducirlo a nivel meramente de un recurso más en la producción, si bien es cierto que forma parte de este proceso, su participación es la más importante.

Para que exista un mejoramiento en su productividad el obrero requiere un cuidado profesional y técnico, como lo requiere la máquina más costosa, solo así se tendrá como resultado trabajadores más productivos y más satisfechos. Pero pensar así es limitado, es tratar de reducir al ser humano a un recurso más de la producción, si bien es parte de este proceso es parte también de la empresa, enriquece su trabajo, su ambiente, la sociedad y su país. La persona es única e irreplicable y lo que aporte en su trabajo será de igual forma único e irreplicable, siendo además el origen y la razón de ser de cualquier empresa, es co-creador en el mundo.

Desde 1960 hasta la fecha los administradores han utilizado y descartado un enfoque tras otro de la ciencia de comportamiento y buscando la respuesta que logrará que sus relaciones industriales sean armoniosas y productivas. Se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar su calidad de vida. Tanto en los países de Latinoamérica, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral; la

reducción en el número de horas semanales trabajadas; la presión continua por complementar sueldo y salarios mediante servicios como seguros médicos y educación; así las empresas se han vuelto más humanas, han devuelto el valor a su mejor elemento, el ser humano.

Por tal razón el presente trabajo pretende sumarse a ese esfuerzo de los administradores de todo el mundo por valorar cada día más al ser humano y ayudar a alcanzar su felicidad, centrándose en las motivaciones de todos los que hemos nacido o crecido en México, más sería demasiado ambicioso hablar de todos los mexicanos, razón por la cual solo se desarrollo lo que fue capaz de realizarse en tiempo, dinero y esfuerzo de una sola persona, ya que llevar a cabo una investigación de esa índole requiere de un largo periodo, gran número de personas capacitadas y sobre todo mucho dinero.

La finalidad de este trabajo es analizar las diversas teorías formuladas en otros países a nuestra realidad, idiosincrasia (cultura, hábitos, costumbres, ideas, necesidades, etc.) y que no funcionan simplemente al implantarlas en las empresas, es necesario adecuarlas y comprobar si están dando resultado en nuestro país o si se conocen realmente las características de los trabajadores mexicanos para la correcta aplicación de estas teorías.

El trabajo aborda a los precursores de los estudios de los recursos humanos en su capítulo I, el capítulo II a estudiosos que han sobre salido alrededor del mundo por sus teorías sobre motivación tanto en ciencias psicológicas como sociológicas, pues la conducta de un hombre depende los motivos que lo dirigen a realizar una acción. Es por ello, que para comprender el porque un individuo realiza una actividad y no otra, o bien porqué cambia de una actividad a otra diferente, no sólo se

necesita conocer sus motivos, sino que es importante conocer como funciona el proceso de motivación en el hombre. No se puede olvidar que el hombre es la base de estas teorías para lo cual el capítulo III desarrolla lo que el hombre es y sus necesidades, porque el papel de las diferencias individuales, es de vital relevancia, ya que en base a éstas las personas nos diferenciamos por nuestras capacidades, formas de actuar, clase e intensidad de nuestros motivos; los cuáles influyen en el hombre de manera que lo inducen a una meta específica para que logre un determinado objetivo.

El capítulo IV destaca principalmente las características y necesidades que enfrentar los mexicanos y el origen de estas características y necesidades sustentadas en escritores y psicólogos que han escrito al respecto. El V capítulo explica los resultados de un cuestionario obtenidos a partir de una encuesta a nivel operativo netamente, de ahí se generaliza a este nivel las posibles motivaciones, pues no se puede decir que sea regla general tratándose de personas, siendo esto demasiado complejo. Se tomo en cuenta su nivel socioeconómico y psicológico para destacar aquellas motivaciones que influyen para realizar satisfactoriamente su trabajo. Por último las conclusiones y hallazgos al respecto.

Así el presente trabajo está dedicadas al ser más perfecto y complejo que por estas mismas características será el centro de atención de la Administración por el resto de su existencia, el SER HUMANO, creador y motivador de las más grandes empresas y acciones.

I. ANTECEDENTES.

I.1 ROBERT OWEN.

Owen era un fabricante textil notablemente próspero en Escocia, que podía demostrar en sus propias fábricas que tan importante era atender al hombre, a quien denominaba las "máquinas vitales", así como a las máquinas inanimadas. Owen creía que el volumen y calidad de la producción de un obrero estaban en relación con las condiciones laborales, tanto dentro como fuera del trabajo: El Ambiente Total. Así que publicó el "Address to the Superintendents of Manufactories", contenía ideas revolucionarias para su tiempo lo cual trajo gran atención pero escasa limitación.

Su teoría podría resumirse en:

Una atención bien encaminada para formar el carácter y aumentar las comodidades de aquellos que están al servicio de la empresa. Traerá como consecuencia un aumento esencial en las ganancias, prosperidad y felicidad para ambos. Basadas en la ignorancia del propio interés, no únicamente buscar la riqueza individual sino buscar la satisfacción de los que están a su servicio.

I.2. HENRY LAURENCE GANTT.

Fue durante muchos años un entrañable colaborador de Frederick W. Taylor, quien aplicó el método científico a la solución de problemas de fábrica, y de estos análisis desarrolló ordenadamente una serie de principios que podían substituir a los métodos empíricos entonces en uso. De esta aplicación de sus métodos llegó a llamársele Administración Científica.

Gantt se separó más tarde como consultor independiente. Sus puntos de vista en diversos aspectos fueron los mismos, pero mientras que la actitud de Taylor acentuaba el análisis y la organización del trabajo para resolver los trabajos, Gantt prestaba atención fundamental al hombre que lo estaba realizando.

Su teoría se basaba en que la buena disposición para emplear los métodos y habilidades correctos en la realización de una tarea es tan importante como conocer los métodos y tener esas habilidades. Describía un sistema de tareas y bonos de pagos de salarios que ejemplificaba este punto de vista y que tuvo un efecto de largo alcance sobre los métodos de compensación.

Otro punto de insistencia que hiciera Gantt fue sobre los intereses comunes del patrón y del empleado, fundamentado en su filosofía de " *instruir y dirigir* " en comparación del entonces prevaleciente: " *forzar* ". Percibe el peso del elemento humano en la productividad y aplicaba algunos métodos de motivación de prevalecientes hasta nuestros días.

1.3. FRANK BUNKER GILBERTH & LILIAN MOLLER GILBERTH.

Los esposos Gilberth al igual que Gantt, mostraron un interés tanto por los seres humanos, como por su esfuerzo y aplicaron a este interés una capacidad enorme para el detalle de organización. Una característica común de sus ideas era la importancia del empleado como individuo, cuya productividad dependía de su actitud, oportunidad de desarrollarse y ambiente físico de su trabajo; así como del empleo de métodos correctos y del equipo ideal. El resultado fue el desarrollo del estudio del movimiento, como técnica administrativa básica. A la fecha sus estudios siguen siendo aplicados y tienen gran utilidad en la rama de Ingeniería Industrial, donde los tiempo y movimientos de los empleados son la base de la productividad.

1.4 GEORGE ELTON MAYO.

Con sus estudios de los trabajadores industriales en sus labores llegó a la conclusión de que el sentido de participación y la sensación de ser miembro de un equipo, son fuerzas motrices más fuertes que el interés económico personal, el alumbrado, los periodos de descanso e influencias materiales similares. Hizo evidente la necesidad del grupo, para lograr que las cosas se realicen a través de las personas y abrió al estudio de los recursos humanos una inmensa área nueva.

Uno de los trabajos más significativos en el estudio y comprensión del medio ambiente laboral son los realizados en 1927 en Hawthorne, E.U.A., que fueron causantes de profundos cambios en el campo de la Administración; lo que al principio se supuso que había sido un proyecto de investigación en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, acerca de la relación entre la calidad y cantidad de iluminación en la eficiencia industrial, concluyó en un amplio estudio de 12 años, que acrecentó la atención hacia la importancia del aspecto humano en el trabajo; en particular destacaron la dependencia parcial tanto de la productividad como de la satisfacción de los trabajadores en su labor dividiendola en dos tipo de interacción social: la de los trabajadores entre si (compañeros) y la que existe entre supervisores y trabajadores.

Las anteriores líneas solo recopilan a los primeros autores que se dedicaron al hombre en si como parte de los recursos de la empresa destacando su importancia como un recurso vital pues aunque la tecnología ha sustituido al hombre quien domina a las máquinas finalmente son los hombres. Estos autores aunque no hablan propiamente de la motivación como tal, son importantes por las aportaciones a los recursos humanos que antes de sus teorías habían pasado inadvertidos.

El siguiente capítulo aborda el aspecto de motivación laboral en el que se han realizado diversas teorías psicológicas o sociológicas y se han orientado principalmente a la persona en su faceta de trabajador que busca satisfacer todas sus necesidades, deseos, metas, para plenificarse como persona y han sido de gran ayuda para el conocimiento del personal.

En nuestro país, no se han realizado estudios al respecto en el tiempo en que estos autores efectuaron sus hallazgos, sino hasta muy recientemente pues de igual modo comenzó el desarrollo industrial.

II. PRINCIPALES TEORIAS DE MOTIVACION.

"A nadie escapa, hoy en día, el hecho de que las actividades y logros de las organizaciones influyen en el comportamiento de los seres que las sirven. En consecuencia, no es posible hablar simplemente del empleo de mano de obra, puesto que es el hombre entero el que ingresa a la empresa, y son sus motivos los que condicionan su rendimiento." 2

INTRODUCCION

La productividad de una organización se determina por muchos factores, la motivación de los empleados y su grado de satisfacción con el puesto son dos de ellos. Los departamentos de personal ejercen su influjo sobre la motivación de los trabajadores y el nivel de satisfacción en prácticamente todas las actividades que llevan a cabo. Si un departamento de personal puede ayudar a motivar y satisfacer a sus empleados, desarrollarlos como personas, podría contribuir en forma significativa a la productividad general y a los objetivos de la organización, y a nivel personal en donde cada empleado comprendiera lo importante de su participación en la empresa.

Muy útil resultaría en nuestro país en donde se puede decir que en la mayoría de las empresas no se capacita adecuadamente, ni satisface al personal, trayendo como consecuencia altos índices de rotación y ausentismo.

La función del departamento de personal es establecer contacto directo con los empleados y supervisores destacando las actividades, problemas que los afectan directamente. Por ejemplo, las actividades de orientación, capacitación, desarrollo, planeación de la carrera profesional y asesoría pueden motivar directamente a los empleados o a través del supervisor que es el enlace entre el empleado y la empresa. Al mismo tiempo, estas actividades pueden auxiliar a un supervisor a motivar a su vez a su equipo de trabajo.

2P.F. Druckey, LA GERENCIA DE EMPRESA, Sudamericana, 3a. ed. Buenos Aires 1985,p.304.

Se ha pretendido explicar las reacciones del hombre a través de diversas teorías basadas en los medios externos que provocan en determinado momento y situación, una satisfacción temporal.

II.1. TEORIAS DE LA MOTIVACION BASADAS EN LA SATISFACCION

Las teorías de la motivación basadas en la satisfacción describen las necesidades o deseos del ser humano que provocarán determinada conducta. A continuación se muestra una tabla conteniendo las más representativas.

TEORIA DE HEFZBERG	TEORIA DE ALDERFER	TEORIA DE MASLOW
<p>Modelo Dual de la Motivación.</p> <p>Factores de motivación. (Extrínsecos al Puesto)</p> <p>Factores de mantenimiento o de soporte (Intrínsecos al Puesto)</p>	<p>Existencia</p> <p>Vinculación</p> <p>Crecimiento</p>	<p>Jerarquía de Necesidades</p> <p>Autorrealización</p> <p>Estima y status</p> <p>Necesidades Sociales</p> <p>Seguridad</p> <p>Necesidades Físicas o de Sobrevivencia</p>

Un modelo de motivación lo constituye la Teoría de Maslow.

II.1.1. JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

Esta teoría ha sido ampliamente difundida en el medio laboral. Fue desarrollada por Abraham H. Maslow en 1954. Comprende una escala de cinco necesidades universales, y postula que es necesario satisfacer las necesidades más elementales de la escala hasta que aparezcan otras nuevas necesidades. De esta manera, las necesidades satisfechas estimulen la motivación por otras necesidades que aun no se han satisfecho.

Parte de tres supuestos, primero, que la motivación es un proceso individual en el que las necesidades influyen sobre la percepción, los valores, las actitudes y la conducta individual. Segundo, que las necesidades que explican las motivaciones humanas presentan un ordenamiento jerárquico, siendo más intensas y urgentes las básicas. Tercero, que cuando un grupo de necesidades se ha cubierto deja de motivar y el individuo trata de satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, siempre en orden ascendente.

La jerarquía de necesidades de Maslow está constituida por cinco niveles. El más bajo, denominado básico, se refiere a las fisiológicas: comida, sexo, vivienda, vestido y salud. El segundo considera la seguridad, expresada en la conservación y mantenimiento de la persona. En el ámbito del trabajo se asocia a la retribución monetaria, beneficios no pecuniarios, secundarios y prestaciones, así como a la estabilidad y la protección. El tercero considera las preferencias que se manifiestan en la esfera emotiva y afiliativa, tales como afecto, ternura, amor, confianza, amistad, apoyo y ayuda a los demás. El cuarto nivel trata del ego y el status o posición social y económica. Está determinado por autoestimación, participación, prestigio, logro, reconocimiento y autoridad. El quinto y último, llamado de actualización, se constituye con el desarrollo integral de la personalidad en términos de su potencial.

La escala se ilustra a continuación:



Los niveles de necesidades 1 y 2 se definen como: **NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR**, y los niveles 3, 4 y 5, son conocidos como **NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR**.

A. NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR

1.1.1. Necesidades del Primer Nivel.

"Habitación, sueño, alimentación, vestido, etc."

Las necesidades del primer nivel se refieren a la sobrevivencia (comida, calor, sueño, techo, vestido, etc.). En una situación típicamente laboral, estas necesidades raramente dominan, en vista de que son aceptablemente satisfechas. La gente debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas pero cuando éstas quedan satisfechas hasta cierto punto, entonces quieren satisfacer otras.

En México no es ampliamente satisfecha esta necesidad pues a nivel operativo el sueldo que recibe es muy poco para poder cubrir al 100% esta necesidad a comparación de un país en donde los problemas económicos son reducidos. Teniendo un sueldo mínimo para el sustento de una familia, por lo general no menor de 3 hijos, la dieta alimenticia es solo llenadora más no balanceada, con esto se puede decir que la satisface pero no como debería de ser realmente. Y si esto sucede con la necesidad tan vital como lo es la alimentación, igualmente insatisfechas serán el vestido, el sueño y la vivienda.

1.1.2. Necesidades del Segundo Nivel.

"Seguridad"

El siguiente nivel de necesidades predominantes es el de las de protección y seguridad. Se refieren a la confianza de tener una existencia globalmente ordenada y libre de amenazas. Este mecanismo funciona más o menos como sigue: Habiendo logrado cubrir las necesidades básicas físicas de ese día, se quiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas también mañana y los días siguientes, esto es el hombre desea estabilidad en el trabajo, en el sueldo y la protección social de él y su familia. En realidad, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primero.

Debido a las diferencias individuales, los individuos buscan diferentes cantidades de seguridad, pero de hecho, todos tienen cierta necesidad de seguridad.

B. NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR.

1.1.3. Necesidades del Tercer Nivel.

"Necesidades sociales o de pertenencia"

Son las relativas a las necesidades de establecer relaciones afectivas con otros individuos; pertenecer a un grupo determinado y ser aceptado por sus semejantes, sean éstos amigos, familiares o compañeros de trabajo, etc.

Algunas personas dicen que la mayoría de estas necesidades deben satisfacerse fuera del trabajo; sin embargo las horas que se pasan en el lugar de trabajo suman de un tercio a una mitad del tiempo en estado de alerta del individuo. Las personas trabajan en un ambiente social y algunas de sus necesidades sociales deben cubrirse en ese ambiente.

Maslow denomina *"amar"* cuando el hombre desea pertenecer a un grupo que puede identificarse, es decir, la necesidad es de carácter afectivo. Para los mexicanos este nivel es básico en su jerarquía de necesidades pues es vital sentirse miembro de un grupo o que se es aceptado para poder tener seguridad en sí mismo, forma parte de la manera de ser del mexicano por el medio en el que fue educado y se ha desarrollado.

Esta necesidad Maslow la presenta en 3 dimensiones dentro de un grupo de trabajo:

- de unión
- de emisión de información
- de recepción de la información.

La unión se refiere a sentirse miembro de la empresa, de su grupo de trabajo. La emisión de información corresponde a la necesidad de ser escuchado, antes de recibir información institucional la de recepción es la exigencia de ser informados ya que esta implica interés por las personas y su trabajo.

1.1.4. Necesidades del Cuarto Nivel.

" Necesidades de estima o de reconocimiento."

Están relacionadas al mantenimiento o preservación de la propia estima, el poderse autoevaluar con relativa firmeza y positivamente, es decir, considerarse a sí mismo como valioso. Necesitamos sentir que somos valiosos, sentir también que otros creen que somos valiosos (estatus) y creer que los demás también lo son.

El reconocimiento no siempre se obtiene a través de un comportamiento maduro o adaptable, en ocasiones se obtiene con acciones destructivas. Como es el caso de los líderes informales negativos que atraen la atención de su grupo con actitudes negativas, descatando ordenes, no utilizado el equipo de trabajo, siendo impuntual, etc. de manera que quien desee ser miembro de este grupo debiera actuar de igual modo para obtener la aprobación del líder.

La necesidad de reconocimiento comprende cuatro dimensiones:

1. la de poseer influencia; tener responsabilidad, autoridad, poder.
2. la de ser estimado por los otros
3. tener estimación de sí mismo; independencia, conocimiento, competencia.
4. la de identificación, con los compañeros, jefe, empresa. La cual se traduce en posibilidades y objetivos.

1.1.5. Necesidades del Quinto Nivel.

"Necesidad de Autorrealización"

La necesidad básica del quinto nivel, la autorrealización de la potencialidad de cada individuo significa llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser. Consiste en la oportunidad de expresar y desarrollar las propias habilidades y potencialidades de manera que se llegue a la auto expresión, que radica en lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Se logra en la medida en que las potencialidades de un ser humano encuentran expresión. En la realización de lo que *" el hombre puede ser y debe ser "*. Buscar desarrollar sus potencialidades, requiere incrementar su iniciativa y la posibilidad de crear.

Las personas deberían elegir ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas. En la medida en que esta necesidad del quinto nivel pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante e internamente satisfactorio e incrementara su autorrealización a este nivel.

En esencia, las necesidades de más alta jerarquía se relacionan con sentimientos y valores morales.

Las necesidades nunca pueden quedar totalmente satisfechas. Las personas son seres que siempre desean algo. Por esto no puede decirse que cuando la fuerza laboral alcanza el quinto nivel de necesidades no existe ya oportunidad para un mayor progreso. No únicamente los hombre geniales y dotados de sensibilidad artística y moral alcanzan la autorrealización. Los hombre y mujeres de inteligencia normal con posibilidad de ejercer sus capacidades creativas, con posibilidad de amar y ser amados, de entregarse con pasión a un trabajo que los gusta y puedan obtener significativas aportaciones psicológicas y lograr autorrealización por el simple hecho de ser SER HUMANOS.

II.1.2. MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG.

Basándose en las investigaciones hechas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló en 1954 un modelo de motivación de dos factores. Pidió a los sujetos que pensarán en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que los llevaron a tales sentimientos. Herzberg encontró que los empleados expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y para los negativos. En su lugar, algún otro factor, como la política de la empresa, la daban como la causa de un sentimiento negativo.

A partir de ello, Herzberg sostiene que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes, motivan favorablemente al trabajador, es decir causan satisfacción, pero en ausencia no provoca insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción, cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza e iluminación adecuada, etc., están ausentes. Al primer tipo de necesidades Herzberg las denomina factores motivadores y al otro tipo de necesidades las llamó factores higiénicos.

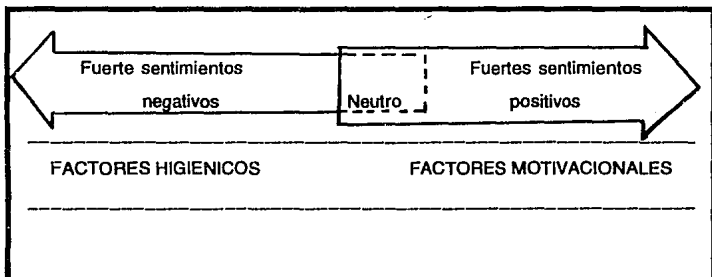
Así tenemos que los factores higiénicos, denominados así como su significado médico, que tiene características preventivas y ambientales. Estos factores higiénicos están íntimamente relacionados con el medio ambiente de trabajo del individuo y las condiciones bajo las que se realiza un trabajo, por tanto estos factores higiénicos o de mantenimiento no incrementan la satisfacción, sino que van a evitar que disminuya el rendimiento como consecuencia de las restricciones en las condiciones de trabajo.

A los otros factores les denominó motivadores porque tienen un resultado favorable en la satisfacción que pueda obtener un individuo en la realización de sus actividades dentro del trabajo, ocasionando generalmente un incremento en la capacidad productiva del mismo. Estos factores motivacionales tienen una gran influencia en los sentimientos de realización, reconocimiento del grupo de trabajo, así como, en el desafío y campo de acción que ofrece la actividad a desempeñar; esto es, todo lo que implica crecimiento, lo que lleva a un enriquecimiento del trabajo, se pretende manejar para maximizar las habilidades de una persona.

Herzberg concluyó que los dos factores influyen separadamente en la motivación. El autor indica que la eliminación del descontento no trae la satisfacción, pero la satisfacción no hace olvidar el descontento, y en cambio, la satisfacción si desarrolla las motivaciones en el trabajo y el descontento desarrolla conflicto.

Anteriormente se aseguraba que la motivación o la falta de ella, eran opuestos de un mismo factor. Herzberg refutó este criterio tradicional declarando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran insatisfechos. Sin embargo, como se muestra en la figura siguiente, la presencia de tales factores motivacionales e higiénicos generalmente lleva a los empleados a un estado neutral de satisfacción.

Otras condiciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, pero si no están presentes raramente provocan insatisfacción. Durante muchos años los administradores se preguntaban por qué la motivación de sus empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que ofrecían.



La idea de separar los factores de motivación de los de mantenimiento ha ayudado a responder a tales cuestionamientos, pues las prestaciones y las políticas de personal eran *primordialmente factores de mantenimiento según Herzberg*. Se menciona que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, se considera que ambas deben medirse en escalas diferentes, es por ello que esta teoría también se conoce como *la teoría dual*.

Herzberg postuló que en el momento en que las necesidades higiénicas se encuentran parcial o totalmente satisfechas se podrá eliminar la insatisfacción y las limitaciones de trabajo, sin embargo, esto no se va a manifestar en un resultado de incremento en el rendimiento del individuo, ya que no se incluye en la motivación. Cuando los factores motivacionales están satisfechos se presentará en el individuo un incremento en su capacidad, lo que trae como consecuencia progreso y un desarrollo maduro por parte del trabajador.

El modelo de Herzberg propone solamente una tendencia general. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones. Por el contrario, algunos motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otras personas. Como sucede en la mayoría de las situaciones humanas, existen sólo una tendencia hacia una sola dirección o la otra. No existe una distinción absoluta: ningún factor es completamente unidimensional en su influencia.

La siguiente tabla muestra aquellos aspectos que se consideran factores motivacionales y cuales de mantenimiento.

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES MANTENIMIENTO O HIGIENICOS
----------------------------	---

El Trabajo Mismo

El Medio Ambiente

La labor misma

Logros en el trabajo

Posibilidad de desarrollo

Avance y promociones

Reconocimientos

Status

Relación con los supervisores

Relación con los compañeros

Relación con los subordinados

Políticas y administración de la
compañía

Seguridad en el puesto

Ingreso

Vida personal

II.1.3 TEORÍA E V C DE ALDERFER

La teoría de Alderfer es similar a la de Maslow, excepto porque condensa la teoría de la jerarquía de necesidades humanas en tres:

1. Existencia (E)
2. Vinculación (V)
3. Crecimiento (C)

Las necesidades **existentiales** incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las de **vinculación** abarcan las precisiones de entablar relaciones interpersonales, incluyen la aceptación, pertenencia y seguridad que se derivan de obtener las aprobaciones de los miembros de la organización. Las necesidades de **crecimiento** son los factores que constituyen un desafío para el individuo y que puedan llevarlo a postular metas más altas en varios campos, como el trabajo.

Esta teoría se basa en 3 supuestos:

1. Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla.
2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.
3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseará llenar necesidades de orden inferior.

Alderfer incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en las que las necesidades de orden superior no se satisfacen, Alderfer sostiene que el individuo "involuta" para atender necesidades más básicas y afirma que las necesidades de todo tipo son muy amplias, incluyendo las de carácter elemental, y que esa certidumbre de necesitar más puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

II.2. TEORIAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

II.2.1. TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y" DE MC GREGOR.

Douglas Mc Gregor desarrolló, en los años sesentas, su teoría sobre la integración del personal en la organización; realizó estudios sobre las actitudes y posiciones de la gerencia con respecto a los trabajadores. Desarrolló dos teorías que explican las actitudes negativas y positivas en las personas. La teoría 'X', en la que considera que las personas tienen actitudes negativas, y la teoría 'Y' desarrolla el comportamiento positivo en el trabajo de otras personas. McGregor centra su atención en las necesidades sociales y de realización del individuo e indica además, la respuesta conductual del hombre. Añade que esta conducta se debe a las formas direccionales y al espíritu de mando que existe en ellos.

Sus elementos conceptuales son los siguientes:

- a. La naturaleza del hombre y su comportamiento, sea X o Y.
- b. Los sistemas de dirección frente a los individuos X o Y y el comportamiento del hombre conforme a la dirección establecida.

McGregor describe las características propias del individuo X y las líneas de dirección de la siguiente forma:

1. Al individuo promedio, por naturaleza, no le gusta trabajar y hará todo por evitarlo: su motivación es únicamente de tipo económico.
2. Los individuos deben ser forzados, controlados, dirigidos y amenazados con sanciones a fin de obtener su esfuerzo para el logro de los objetivos.
3. El individuo promedio prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, es poco ambicioso y desea, sobre todo, la garantía del empleo.
4. La motivación sólo ocurre en los niveles psicológicos y de seguridad.
5. La mayoría de la gente tiene poca capacidad creadora para resolver problemas.

En cuanto a los individuos "Y" Mc Gregor dice fundamentos:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso, y puede ser una fuente de satisfacción voluntaria.
2. El control externo, el miedo a las sanciones no son los únicos medios para lograr los objetivos. El hombre es capaz de dirigirse y controlarse hacia los objetivos en que él está personalmente comprometido.
3. La responsabilidad frente a determinados objetivos existe en función de las recompensas asociadas a su realización.

4. El individuo promedio aprende en condiciones idóneas a aceptar y buscar la responsabilidad.

5. La capacidad de ejercer un grado elevado de imaginación, de ingeniosidad y creatividad es para la gran mayoría de los empleados es cosa normal.

El objetivo de Mc Gregor es otorgar al administrador una estrategia de dirección, dependiendo de las circunstancias y carácter propio. Así que de la teoría "X" se deduce que la dirección y el control deben ser ejercidos por medio de la autoridad; mientras que de la teoría "Y" se deduce el principio de la integración, es decir, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor los objetivos propios, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

La teoría "Y" plantea que los directores deben comprender las motivaciones de los trabajadores y crear las condiciones favorables que le otorguen al trabajador satisfacción. Esta teoría plantea la comprensión de motivos para propiciar un medio ambiente favorable al desarrollo y satisfacción de los trabajadores.

II.2.2. PATRONES DE COMPORTAMIENTO 'A' Y 'B' DE ARGYRIS.

Chrys Argyris reconoce la diferencia entre actitud y comportamiento cuando identifica y analiza los patrones del comportamiento A y B, en base a la Teoría X y de la Teoría Y de McGregor. El patrón A representa el comportamiento interpersonal, la dinámica de grupo y normas de organización y dirección que Argyris, en sus investigaciones considera asociadas con la Teoría X; el patrón B representa las mismas dinámicas que se encontró para el patrón A, pero asociado con la Teoría Y de McGregor.

En el patrón A, los individuos X que no exteriorizan sus sentimientos, no son abiertos, rechazan el cambio y no ayudan a otras personas a hacerlo. Su comportamiento exige un patrón A que se caracteriza por una estrecha supervisión y un alto grado de estructuración. Por otro lado, el patrón B, encuentra individuos Y que exteriorizan sus sentimientos, son abiertos, experimentan cambios y ayudan a los demás a hacer lo propio. Su comportamiento tiende a respaldar y facilitar los objetivos y desarrollo del trabajo que implica un patrón B con mayor libertad y delegación de responsabilidades.

Argyris subraya que "...aun cuando XA y YB por lo general están asociados entre sí en la vida diaria, no tiene por fuerza que estarlo. Bajo ciertas circunstancias, el patrón A puede ocurrir con la Teoría Y o el patrón B con la Teoría X"³

³Hersey, Paul, et.al, ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR, IDH Ed. 4a.ed. México, 1981.p.87

La mayoría de los departamentos que tienen a su cargo el personal emplean la hipótesis XB pues tienen ideas negativas sobre la gente, consideran que la mayoría es floja y poco digna de confianza, sin embargo, los apoyan y son flexibles con los trabajadores, porque les han dicho o por experiencias propias han descubierto que con este tipo de comportamiento aumentará la productividad o porque han trabajado para personas que ha creado un medio paternalista, se espera que se sigan comportando de esta forma si desean conservar sus empleos.

Por otro lado, el tipo YA lo aplican cuando creen que la gente está lo suficientemente madura y motivada, lo que hace necesario, según ellos, una vigilancia estrecha y dirección continua.

Postula que según sea el tipo de personal existen dos tipos de valores:

*El piramidal o burocrático, que sobre la base de la Teoría X.

*El humanista o democrático, la contrapartida organizativa para la Teoría Y.

Se muestran estos valores de manera esquemática en la siguiente hoja.

<p style="text-align: center;">H</p> <p style="text-align: center;">Sistema de Valores Piramidal/Burocrático</p>	<p style="text-align: center;">V</p> <p style="text-align: center;">Sistema de Valores Humanista/Democrático</p>
<p>1. Las relaciones humanas importantes - las decisivas- son las relacionadas con el logro de los objetivos de la organización</p>	<p>1. Las relaciones humanas importantes no sólo son las relacionadas con el logro de los objetivos de la organización sino las relacionadas con el mantenimiento del sistema interno de la organización y su adaptación al medio ambiente.</p>
<p>2. La eficacia en las relaciones humanas aumenta a medida que el comportamiento se vuelve más racional, lógico y se transmite claramente; pero su eficacia disminuye a medida que el comportamiento se vuelve más emocional</p>	<p>2. La eficacia de las relaciones humanas aumenta a medida que todo el comportamiento importante se vuelve consciente, controvertible y controlable.</p>
<p>3. Lo que motiva más a las relaciones humanas son una dirección cuidadosamente definida, autoridad y control al igual que recompensas apropiadas y castigos que pongan énfasis en un comportamiento racional y en el logro del objetivo.</p>	<p>3. Además de dirección, control, recompensas y castigos lo que más influye sobre las relaciones humanas, son las relaciones auténticas, los compromisos internos, el éxito psicológico y el proceso de corroboración.</p>

Implícito en la vivencia de estos valores está el tratar a cada ser humano como persona con una serie de necesidades complejas importantes para su trabajo y su vida. Estos valores proporcionan las oportunidades para que la gente de las organizaciones influya sobre los empleados en la manera en que se relacionan con su trabajo, la organización y el medio.

Argyris propone para cada tipo de valores dentro de la organización existen ciertos comportamientos: para pasar de unos valores burocráticos a los democráticos es necesario madurar. Sostiene que el hombre durante su vida pasa por un proceso de inmadurez (niño) a madurez (adulto), aunque menciona que casi ningún individuo alcanza una madurez total, más puede lograrlo en un grado aceptable. Argyris llama "Continuo de Inmadurez-Madurez" al proceso por el cual se llega hacia un grado de madurez aceptable. Este "Continuo de Inmadurez-Madurez" consta de siete pasos y se observa el cambio de actitudes como se ilustra a continuación:

<i>Inmadurez</i> ----->	<i>Madurez</i>
Pasivo	Activo
Dependencia	Independencia
Pocas formas de comportamiento	Capacidad de comportamiento variado
Intereses erráticos y superficiales	Intereses profundos y fuertes
Perspectiva corta de tiempo	Perspectiva mayor de tiempo
Posición de subordinado	Posición de igualdad o superioridad
Carencia de conciencia del YO	Conciencia y control del YO

Argyris menciona que a la persona se le deben ampliar las responsabilidades para que pueda desenvolverse adecuadamente. Esto es ya que el individuo es creativo, capaz de autodirigirse y autocontrolarse y si se le proporcionan los medios indicados para desarrollar sus potencialidades, podrá acrecentar sus capacidades logrado un mayor grado de madurez, pudiendo así caminar a su autorrealización por encima de las necesidades fisiológicas y las de seguridad. Además agrega que en la mayoría de las organizaciones las condiciones de trabajo existentes muestran una marcada tendencia a facilitar la satisfacción de necesidades más bajas, que son aquellas que una persona puede satisfacer sin que ello implique un desarrollo personal, en cambio, dejan a un lado las necesidades superiores, que son las que proporcionan mayor satisfacción y, como consecuencia, un desarrollo como individuo.

II.3. TEORIA DE LA EQUIDAD EN EL TRABAJO.

Aunque las teorías que se basan en las necesidades humanas pueden explicar cuáles son los factores que motivan al personal, no se adentran en las razones que llevan al individuo a comportarse de cierta manera. La teoría de la equidad en el trabajo sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que recibe: cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que esta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos.

Por lo general, estos fenómenos surgen debido a las comparaciones que efectúa el individuo entre sí mismo y otros miembros de la organización o con quienes efectúan labores similares

Cuando el empleado compara su aportación global (como su desempeño, esfuerzo y calificación) con los de otra persona, la reacción más usual es considerar qué aportaciones comparables deben corresponder compensaciones comparables. Si la otra persona obtiene más dinero, reconocimiento, status o promociones, se considera que la situación no es equitativa. Cuando el empleado concluye que existen relaciones no equitativas, tiende a reducir la 'diferencia en su contra' intentando obtener mayor compensación (como un nivel más alto de salario, o una promoción) o mediante una reducción en sus aportaciones (siendo menos productivo, llegando tarde, por ejemplo), o quizá apele a una mezcla de ambas acciones.

Las investigaciones efectuadas para comprobar esta teoría apoyan la tesis de que las personas tienden a reducir el grado de inequidad provocado por compensaciones insuficientes. No es tan claro, empero, lo que ocurre cuando el empleado obtiene una sobrecompensación, es decir, una compensación que rebasa los parámetros normales, como un sueldo excesivamente alto para una función de importancia menor.

Esta teoría hace claro para los especialistas en la administración de recursos humanos que es necesario analizar la estructura de la organización, para garantizar la existencia de oportunidades igualitarias. Si el personal considera que existen intolerables diferencias en la empresa, puede incrementarse la incidencia de fenómenos como la tasa de rotación, el ausentismo, o los conflictos laborales.

II.4. TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.

La llamada teoría de las expectativas postulada por Vroom, mantiene que la motivación es un resultado de los frutos que se desea obtener la persona y de la estimación personal que de las posibilidades de éxito de las acciones que la pueden conducir a ellos.

Dicho de modo más directo, si una persona desea algo de manera suficientemente intensa y si parece probable obtener el objeto, la persona intentará adquirirlo. Con frecuencia, una persona pueda desear algo con gran intensidad pero considerar que el objeto está en la práctica, más allá de sus posibilidades, y esto pueda llevarla a desistir de su empeño.

El modelo de expectativas sugiere que las personas utilizan su juicio y experiencia para determinar qué tipos de resultados se encuentran a su alcance, y a continuación estiman cuáles son, entre esos resultados, los que más probablemente pueden lograr.

Así Vroom propone que las personas llevan a cabo, de hecho, una variante de un análisis costo-beneficio para determinar si cierto objetivo justifica el trabajo necesario para lograrlo. De lo contrario, mantendrá su actitud como lo había venido haciendo. Si el objetivo o compensación justifican su costo, la persona intentará lograrlo. De lo contrario, mantendrá su actividad en la misma intensidad con la que la venía realizando.

II.5. TEORIA DEL EXITO DE McCLELLAND Y ATKINSON.

A través de los años, los científicos dedicados al estudio del comportamiento humano, han observado que algunas personas tienen intensa necesidad de alcanzar el éxito y que otros, quizá la mayoría, no parecen estar tan preocupados por alcanzarlo. David C. McClelland y sus colegas de la Universidad de Harvard, durante más de veinte años, han estado estudiando este impulso por alcanzar el éxito.

McClelland sostiene que las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o logro, otro de afiliación y un último de poder. Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr objetivos y se plantean metas que persiguen con el fin de alcanzarlas, aunque ello implique que no sean aceptadas plenamente por el grupo. Aquellas motivadas por la afiliación, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos; Mientras que las motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás. El autor le da más importancia a las motivaciones de logro o realización que al resto, menciona que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando es éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas o de recursos naturales de un país son un factor secundario, lo importante es la motivación de logro que los individuos de cada nación posean.

La investigación de McClelland lo ha llevado a creer que la necesidad de alcanzar el éxito es un motivo humano característico que puede distinguirse de las demás necesidades. Las metas son los fines a los cuales se encamina nuestra actividad, basados en una necesidad o motivo, así que si se quiere influir sobre el comportamiento de otra persona, lo primero que se debe conocer son los motivos y necesidades más importantes de esa persona en ese momento dado.

Para que una meta sea efectiva, debe ser apropiada para la estructura de necesidades de la persona involucrada. Por tanto lo que es una meta apropiada para un empleado nuevo puede no serlo para un empleado que lleva seis meses o un año dentro de la compañía. También puede haber diferencias entre empleados que han estado con una organización sólo algunos años y aquellos que llevan allí más tiempo. Esto fue expuesto por David C. McClelland y John W. Atkinson definiendo que el grado de motivación y esfuerzo se eleva hasta que la probabilidad de éxito alcanza el 50% y después empieza a declinar aunque la probabilidad de éxito siga aumentando.

Las personas no están altamente motivadas si la meta se ve casi imposible o a la inversa es muy fácil de obtener. Otro de los problemas que se presentan en la necesidad de logro es en relación de las metas es causado por lo regular porque a la persona solamente se le juzga en términos del éxito en relación a las metas finales fijadas. La solución que proponen Atkinson y McClelland es fijar metas intermedias, que sean realistas y que se muevan en la dirección de las metas finales a medida que se van cumpliendo, de manera que si se presenta un cambio en la dirección deseada, aunque sólo sea moderado, puede usarse un refuerzo positivo en la desviación de la meta, en vez de una reprimenda por una meta final no cumplida.

McClelland afirma que las personas en las que la necesidad de éxito es apremiante, lo obtienen finalmente, porque habitualmente pasan el tiempo pensando cómo hacer mejor las cosas. De hecho, este autor ha encontrado siempre que la gente que piensa en términos de logros, empiezan a suceder cosas al respecto. Las gentes con motivación de logro tienden a obtener más aumento de sueldo y a avanzar más rápidamente en sus trabajos porque constantemente están pensando una forma mejor de hacer las cosas. Las compañías que cuentan con varias de estas personas crecen rápidamente y tienen más utilidades.

McClelland incluso extiende su análisis a países donde relacionó la presencia de un porcentaje de individuos con motivación de logros, al crecimiento económico nacional. Dicho factor se origina según los autores en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, la libertad, el afecto y la responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro en la persona. También se debe a los padres el desarrollo del motivo del poder.

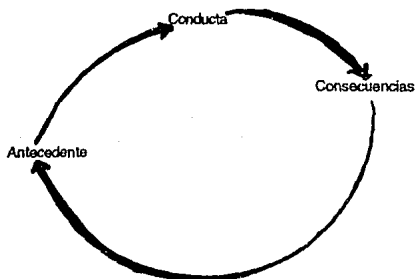
1.1.9. TEORIA DE REFORZAMIENTO Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA DE SKINNER.

El principal modelo de este tipo consiste en la modificación de la conducta, que se ha desarrollado a partir de los trabajos de Skinner y otros investigadores.

La modificación de la conducta sostiene que la conducta observable en un individuo depende sus consecuencias. Si se toman los términos de este último planteamiento es irrelevante conocer el contenido de la mente de una persona, ya que es posible alterar su conducta mediante la modificación de las consecuencias. Dado que la conducta depende de sus consecuencias, la ley del efecto enuncia que el individuo busca conductas que le produzcan consecuencias favorables y aprenden a evitar aquella que le conduce a consecuencias desfavorables.

Por esto, las consecuencias favorables se utilizan para reforzar la conducta deseada, a fin de propiciar una tendencia a su repetición. En la figura se ilustra la ley del efecto. Un antecedente o un hecho en el entorno desencadena una conducta determinada.

Esa conducta produce una consecuencia favorable que la refuerza. Así mismo, esa consecuencia hace que sea más probable que la conducta vuelva a ocurrir cuando se repiten el antecedente o el hecho.



El refuerzo de una conducta deseable puede administrarse con diferentes frecuencias. Una variante es la del refuerzo continuo, que sigue a cada conducta deseada a fin de que se convierta en un hábito para el individuo. En tanto, los modelos como el de Skinner sostiene que son las necesidades internas las que conducen a determinada conducta, y las consecuencias externas tienden a determinar la conducta. Y los deseos son los que lo llevan a tener determinada conducta, habla ya de un sistema unitario del hombre, no lo reduce a un ámbito externo, sino orienta su teoría al interior del ser humano también.

Las teorías citadas en este capítulo son las principales a nivel motivación pero desafortunadamente no se ha difundido muchas de ellas como deberían, pues están dirigidas a los directivos, empresarios, jefes o a quienes tienen a su mando personas. Sobre todo en nuestro país, se necesita primeramente conocer las características y necesidades de los mexicanos para dar la correcta aplicación de estas teorías y sean tan efectivas como en su país de origen.

En el siguiente capítulo se recopilan ideas de diversos autores, en su mayoría filósofos, a cerca del hombre y ponen de relieve su naturaleza para poder comprenderlo y así conocerlo de forma íntegra, pero recordando que es libre y nunca reaccionará de manera semejante aunque sean las mismas circunstancias, por lo tanto, no se puede establecer leyes al respecto. Se aúna a su naturaleza sus fines y necesidades que forman parte de ella y lo llevan a moverse o actuar para conseguir sus fines, que varían según la situación, desarrollo, en sí por la circunstancia específica que este viviendo en ese momento, por eso en el terreno de motivación es muy difícil de dar soluciones acertadas para todos los hombres, o decir que lo que es bueno para uno, lo es para otro.

III. EL HOMBRE Y LA MOTIVACION

"Dentro de la extensa unidad de la naturaleza humana, cada uno de los hombres es de características tan originales que muerto un hombre desaparece una interpretación original de todo el universo" ⁴

Una de las interrogantes que más curiosidad ha generado en el estudio del comportamiento humano, es el referente a la explicación del porqué del comportamiento de las personas. Cuando queremos comprender la conducta de un hombre tratamos de conocer las necesidades que lo llevan a una determinada acción; dichos causantes de tal conducta son los motivos; este término derivado de la raíz latina "movere" significa mover o inducir a la acción. No obstante que la acción de un hombre puede ser observada, los motivos que la subyacen, únicamente pueden suponerse.

Lo expuesto en el capítulo anterior son solo hechos o fenómenos que tienen su origen en el hombre en sí, en la observación de su comportamiento, lo que hace necesario el conocimiento profundo del hombre. Es por lo cual, al abordar la problemática motivacional es importante hacerse los siguientes planteamientos:

¿Qué es realmente el hombre?

¿De donde provienen sus necesidades? ¿y por consiguiente sus motivaciones?

¿Qué es lo que hace trabajar al hombre?

¿Los factores que lo inducen son de tipo social, económicos, biológicos, o psicológicos?

Para lo cual se desarrollan cada uno de los planteamientos.

⁴Basave Fernández Del Valle, Agustín, FILOSOFIA DEL HOMBRE, Espasa-Calpe, México 1982, p.15

III.1 ¿Qué es el hombre?

A través de su existencia el hombre ha definido de diferentes maneras al cuestionamiento anterior. Y así se ha dicho:

- "El hombre es una imagen de Dios" (La Biblia)
- "El hombre es una parte de la naturaleza" (Presocráticos)
- "El hombre es un animal racional" (Aristóteles)
- "El hombre es un pensamiento" (Descartes)
- "El hombre es el ser que puede querer" (Schiller)
- "El hombre es el ser capaz de autodeterminación moral" (Kant)
- "El hombre es un animal espiritual" (Lavelle)
- "El hombre es pastor del ser" (Heidegger)

Se desarrollo más tarde la siguiente definición atendiendo su naturaleza:

SUSTANCIA INDIVIDUAL DE NATURALEZA RACIONAL⁵

Ordinariamente se dice que el hombre es un compuesto de dos elementos: cuerpo y espíritu. Sin embargo la realidad es una bi-unidad o una unidad plural. Así "el hombre no tiene un cuerpo y un alma, es un cuerpo que piensa y actúa... No tiene un cuerpo y un alma, existe y es simultáneamente cuerpo y alma, unidad compuesta"⁶

Es un compuesto de materia y forma, esencia y existencia, potencia y acto.

⁵Boeccio, LIBER DE PERSONA ET DUABUS NATURIS, c.3 ML 64,1343.

⁶Chauchard, Dr. P., LA CREATION EVOLUTIVE, Spes, Paris, 1957, p.116-117.

Su naturaleza racional, espiritual, ha sido dotada de la capacidad de conocer las cosas y remontarse de los fenómenos a las causas. Y yendo de causa en causa es capaz de descubrir un Motor Inmóvil que dio origen a todas las cosas. Por tanto se puede decir que como NATURALEZA RACIONAL: Posee razón que es propia del hombre porque capta la esencia de las cosas, los sentidos que captan los fenómenos, la razón capta lo que es. Al ser un ser que piensa, por lo tanto es espíritu. No hay pensamiento sin un yo pensante. El pensamiento tiene su origen en el volver del sujeto sobre sí mismo. Este volver es una intuición en la que el yo está presente a sí mismo. Esta es una característica propia del espíritu. Toma además una conciencia de valores, donde "...el valor es lo que el sujeto capta en un objeto"⁷. La razón a través de los valores, se orienta hacia la acción. Lo cual se detallara más adelante.

Al ser el hombre un ser dotado de razón, posee inteligencia y voluntad de forma íntegra, la inteligencia tiene como fin la verdad, el bien y la belleza; la voluntad busca esencialmente la libertad en todo acto, por lo tanto, la naturaleza del hombre es racional y libre, y su movimiento a la propia perfección se hace consciente y libre para llegar a su fin último. Más para llegar a éste existen fines intermedios, por ejemplo, procura descansar para poder trabajar mejor, quiere trabajar mejor para obtener mayores beneficios, desea esos beneficios para sacar adelante a su familia, consolidar su posición social, etc. Pero no puede pasar su vida buscando fines relativos infinitos y por lo tanto, imposibles. De modo que debe haber un fin último o bien supremo y no se puede comprender la naturaleza humana sin este fin (felicidad). El fin último es la primera causa de todo obrar humano pues es quien a dotado al hombre de las características precisas para lograrlo.

⁷Sanabria, Dr. José Rubén, ETICA, Ed. Porrúa, México, 1978, p.53.

*Fin último es el que se quiera de modo absoluto, y en razón del cuál se quieren las demás cosas... El fin último es único. No es posible que la voluntad humana tienda simultáneamente a objetos diversos como a fines últimos, porque la exigencia de amor absoluto e incondicional propia del fin último reclama exclusividad*⁸

Si el hombre ha sido puesto en el mundo por una Primera Causa y para un Fin, y en la realización de ese fin está cifrada su felicidad y su perfeccionamiento, entonces el sentido de su vida se encuentra en dar cabal cumplimiento a su naturaleza, alcanzar la felicidad.

Como SUSTANCIA INDIVIDUAL cada ser humano tiene características físicas, psíquicas y espirituales completamente personales. Cada persona es única y única será también su manera de crecer y desplegar las posibilidades personales de su naturaleza humana. Es necesario considerar al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes para cada sustancia individual: biológica, psicológica y social.

Agregando que esta integración que no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo. Por lo contrario, resulta altamente dinámica; es decir, experimenta cambios. Día a día se agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc. y algunas cosas se olvidan; el medio cambia al igual que los mecanismos biológicos. El siguiente esquema muestra esta interrelación.

⁸Rodríguez Luño, Ángel. ETICA, Ed. Eunusa, España 1982, p.60-61.



Influencias reciprocas: el hombre y su medio.

El hombre posee facultades que lo diferencia del resto de los seres, estas son:

Único, no hay dos personas exactamente iguales, aunque sea igual su esencia. Irrepetible la vida pasa y no es posible repetir en el mismo contexto. Es también inacabado e inacabable, no somos seres terminados como puede ser un objeto, sino que nos vamos haciendo, una tarea que nunca acabaremos totalmente. El hombre es un ser linito tiene límites concretos, aceptamos y comprendemos que no todo está a nuestro alcance; y contingente es un ser que ha empezado a existir en el tiempo y va a dejar de existir en el mismo.

El hombre es, pues, un ser incompleto, un ser en camino de perfeccionarse la persona humana no puede nunca estar satisfecha de la realizaciones individuales y sociales que ha conseguido, pues su misma naturaleza reclama perfección y plenitud. Esta plenificación de su esencia es a través de la comunidad lo que lo hace un ser cien por ciento social, ya que solo podrá lograr su proyecto vital y perfecciones sus facultades humanas dentro de la sociedad.

"...la sociedad o lo social aparece como algo característico de la vida humana... El hombre vive, trabaja, descansa, fomenta la cultura y los valores del espíritu en estrecha unión con sus semejantes"⁹

Al poseer características individuales se encamina naturalmente a buscar compañía en sus semejantes en esa necesidad de compartir su ser tanto espiritual como material. Ya en la sociedad planea proyectos de mejora y se va perfeccionando a medida que cumple responsablemente sus deberes sociales. El hombre adulto crece y se hace pleno al cumplir con sus responsabilidades. Es feliz en la medida en que genera vida para otros: en el campo familiar, laboral, en las relaciones amistosas, en la comunicación.

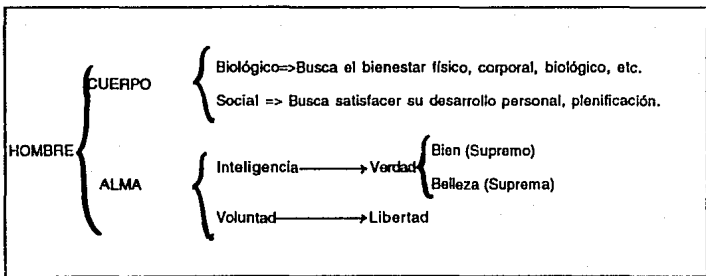
⁹idem, p.147.

También necesita pertenecer a un grupo para sobrevivir, pues requiere de la ayuda de los otros para remediar sus carencias, tanto individuales como las que le son comunes con otros seres humanos. La persona humana no se basta a sí misma, desde que nace hasta que muere necesita vivir en sociedad y sus carencias se ponen de relieve de diferente manera según su edad y condición.

La sociedad le es necesaria al hombre para alcanzar su perfección, pues al poseer valores y actitudes y tener como facultad el ser inacabado, tiene que desarrollarlas más solo lo logrará en el trabajo común, en la lucha conjunta por un mismo ideal, en el desarrollo de la capacidad humana de darse gratuitamente a la formación integral de sus semejantes. "El hombre es social por naturaleza, esto es, que la sociabilidad es una de las exigencias esenciales postuladas por el perfeccionamiento moral de la persona humana"¹⁰

III.2. ¿De donde provienen sus necesidades? y por consiguiente sus motivaciones?

Para aclarar lo anterior se utiliza el siguiente esquema.



¹⁰ibid,p.150

En continuos estudios realizados para motivar al hombre en el trabajo, se ha tratado de dividir su naturaleza, satisfaciendo parcialmente sus necesidades, pero como se ha destacado es un compuesto (ALMA+CUERPO, ESENCIA+EXISTENCIA, POTENCIA Y ACTO) de forma íntegra no se puede hablar de estas por separado sino como un todo, que tiene necesidades que satisfacer ya que crean valores que buscan satisfacer. Se orienta consecuentemente a la unidad biológica, psicológica y social que constituye el ser humano y a la comprensión de las respuestas que, como sistema, produce ante los estímulos de su entorno.

Al concepto de hombre, como unidad biopsicosocial que elige sus respuestas ante estímulos, se puede añadir una nueva característica que es la de ser *libre*, capaz de regular su propia existencia al realizar un análisis racional de sus decisiones para obtener satisfactores del entorno que le permitan lograr sus propias aspiraciones y *satisfacer* sus necesidades.

III.2.1 Tipos de necesidades.

Las necesidades que el hombre posee propias de su naturaleza son:

- a. Biológicas
- b. Psicológicas
- c. Sociales

a. Como ser biológico, el hombre tiene una serie de necesidades: comer, dormir, moverse, oxigenarse, desechar residuos, y otros que surgen de un desequilibrio fisicoquímico propio del organismo. Este sólo puede soportar hasta un límite en el desequilibrio, que si persiste, le provoca graves daños, en ocasiones irreversibles y fatales.

b. Como ser psicológico tiene una serie de necesidades de afecto, estima, seguridad, protección, que siguen el mismo patrón de equilibrio o desequilibrio. Traspasar sus límites significa la locura.

c. Como ser social, requiere cumplir y satisfacer una serie de requerimientos de grupo, pertenencia, cultura, civilización y normas sociales, éticas, políticas, educativas, familiares. No cumplirlas implica un castigo o rechazo del grupo o sociedad.

Y como sistema unitario, existe una interdependencia entre lo biológico, lo psicológico y lo social del ser humano. Para satisfacer necesidades actúa como unidad, intercambiando capacidades con su entorno. La percepción de la necesidad por el hombre funciona como un activador de los mecanismos de aplicación de las capacidades al proceso de procurar su satisfacción, o sea, al restablecimiento del equilibrio del sistema.

III.2.2 Necesidades como sistema unitario.

Estas necesidades son de orden:

*Vitales.

Son indispensables para vivir humanamente, el tener casa, vestido, sustento y descanso. Al estar ligado al contacto biológico propio de su naturaleza (cuerpo). El cuerpo es para el hombre el medio a través del cual realiza su accionar en el mundo: le sirve de herramienta, como en el trabajo físico como para modificar las condiciones de su medio ambiente, en concordancia con sus intereses vitales.

Es también para él el lugar y la materia mediante los cuales establece contacto comunicativo con sus semejantes. Además de cuidar la salud física, pues recordemos el viejo refrán que "en cuerpo sano, mente sana", ya que al ser compuesto de alma y cuerpo indivisibles y al descuidar un aspecto se daña al otro. Por tanto, no se puede hablar de perfeccionar la inteligencia o el espíritu sino esta alimentado y cuidado adecuadamente el cuerpo también es necesario mantenerlo sano para poder cumplir cabalmente con la consecución de su Fin Último.

***De protección y seguridad.**

Satisfacer estas necesidades no es tan indispensable como las vitales porque ya se trata de un determinado tipo de habitación y de vestido. Pero una vez resueltas las primeras, sí es necesario destinar una cantidad para cubrir gastos de aseo y mantenimiento de la casa, gas, luz, transportes, todo lo que se requiere para mantener estable y seguro la habitación y el vestido.

***De la función de la actividad productiva.**

El tipo de trabajo al que nos dediquemos trae consigo una serie de exigencias como responsabilidades y conocimientos. Por ejemplo, en el vestir según la actividad que se desarrolle o tener los cuidados con el material que se maneja.

***Sociales**

Al estar ligado al contacto biológico con el mundo de lo vivo y de lo no vivo, no puede ser un ser solitario en medio del mundo de seres, sino que su esencia y su realidad en proximidad le hace indispensable la vida en sociedad y al ser parte esencial del hombre le da características a la sociedad y que el hombre al irse desarrollando dentro de esta llegaran a formar parte de la personalidad del individuo quedando marcadas fuertemente en su manera de ser y que retroalimentaran a la sociedad más tarde e inyecta parte de a esta sociedad con su comportamiento individual.

*Autotranscendencia

Al ser racional por tanto espiritual, se vuelve para el hombre una necesidad la de perpetuarse, es decir, un requerimiento de su naturaleza es el perfeccionarse y trascender en miras de alcanzar su Fin Último.

**Necesidades* Superfluas

Este tipo de artificios se derivan de una serie de falsos conceptos sociales y psicológicos. Por ejemplo, la situación de competencia, que esconde un falso mecanismo de afirmación de la personalidad: a ver quien tiene más vestidos, quien cambia primero de coche, quien tiene lo más novedoso, lo más caro, lo más raro. Sustentando la seguridad personal en bienes materiales sin descubrir que nuestro valor como personas radica en el desarrollo de las propias capacidades en miras de un servicio o aportación a la sociedad.

Actualmente se concibe como ideal de hombre aquel que es individualista, económicamente eficaz y con gran capacidad de relación. El individuo consumista, con un gran sentido de la moda, tecnológicamente actualizado e internacionalmente promovido tiene en la actualidad una gran aceptación y popularidad. Vemos como influye en esta necesidad, la sociedad en la cual se desarrolla y que nos marca pautas a seguir y si en determinado momento se rehusa puede quedar marginado de esta. Por lo que en la actualidad cobra gran fuerza ya que si es marginado de la sociedad quedaría incompleta su naturaleza.

*No sin razón el bien y la felicidad son concebidos por lo común a imagen del género de vida que a cada cual es propio. La multitud y los más vulgares ponen el bien supremo en el placer, y por esto aman la vida voluptuosa*¹¹

¹¹Gómez Robledo, Antonio. ETICA NICOMAQUEA, Ed. Porrúa, México 1989, p.5.

Así pues la naturaleza misma del hombre le plantea exigencias que deben cumplir para poder seguir existiendo que conocemos comúnmente como: **necesidades**.

Estas necesidades aparecen con el hombre y desaparecen con él, pero a medida que crece debe de satisfacer de manera íntegra según su grado de desarrollo. Se han dado casos de niños que se dejan morir de hambre al sentir la ausencia de la madre y rechazan el biberón, con esto se hace notar que las necesidades son globales ya que se dan en un ser íntegro. No por cubrir unas necesidades estamos logrando el perfeccionamiento del hombre, es pues necesario satisfacer todas y cada una a la par, porque no por satisfacer una podemos ser plenos, es requisito de nuestra propia naturaleza, ya que somos un compuesto indisoluble. Por lo tanto, sus necesidades provienen de su propia naturaleza humana y que exige sean satisfechas de manera normal, solo atendiendo a esa naturaleza podrá alcanzar la plenitud.

III.3. VALOR

A medida que cubre estas necesidades y quedan satisfechas, el hombre valora los medios que ayudarán a cubrir esa necesidad y los considera valiosos. Así se define al valor " como la propiedad de lo que puede procurar la satisfacción de las necesidades de una persona"¹² Por lo mismo, el valor de una cosa crece con la escasez y con la rareza, y disminuye con la abundancia.

Para la Filosofía el valor significa "el ser en cuanto deseado o la propiedad por la que algo es deseable."¹³ Es decir, el valor es lo que hace a una persona o una cosa digna de aprecio, se le asigna valor a cualquier objeto de preferencia, selección o elección, aprecio, estimación, deseo, guía o norma.

¹²Sanabría, Dr. José Rubén, ETICA, Ed. Porrúa, México 1978, p.68.

¹³Foutquié-Saint-Jean, DICCIONARIO DEL LENGUAJE FILOSOFICO, Labor, Madrid 1967, p.1053-1056.

En el curso de la historia se han establecido dos teorías, una se ha denominado objetiva y la otra subjetiva. La primera considera que deseamos las cosas porque tienen valor, o sea que éste existe independientemente de un sujeto. La segunda afirma que las cosas tienen valor porque las deseamos, implicando que el valor es una proyección del sujeto que valora, si el sujeto considera muy importante el objeto será de igual forma valioso para él, pero si lo considera irrelevante carecerá de valor ante sus ojos. Por lo cual, es imposible separar el valor de las reacciones psicológicas, necesidades, intereses y deseos.

El hombre establece una jerarquía de valores en base a sus necesidades y dichos valores lo mueven a conseguirlos. De ahí la motivación del hombre, que se impulsa a la plenitud.

La siguiente tabla muestra una esfera de valores que puede generalizarse para todos las personas. Solamente para fines de estudio se separó cada esfera de valores, porque en realidad interactúan de tal modo, integrando nuestra personalidad, que forman una unidad indivisible, recordando que el hombre sólo puede perfeccionarse creciendo en todos los ámbitos que constituyen, representados en esferas de valores que van desde los físicos y económicos, hasta los morales y religiosos.

Estas esferas de valores corresponden a las necesidades que se van presentando a lo largo de la vida humana, y el crecimiento adecuado permite satisfacer dichas necesidades y pasar de una esfera a otra, desde las más elementales hasta las más humanizadora y pueden resumirse en:

Esfera de Valores	Fin Objetivo	Fin Subjetivo	Actividades	Que interviene con preponderancia.	Necesidades que satisface.
Religiosos	Dios	Santidad	Culto interno, virtudes sobrenaturales	Toda la persona dirigida por la fe.	Autorrealización
Morales	Bondad	Felicidad	Virtudes humanas	Libertad dirigida por la recta razón	Autorrealización.
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Contemplación creación, interpretación	Toda la personalidad ante algo material	
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Abstracción y construcción	Razón	
Afectivos	Amor	Agrado, Afecto Placer	Manifestaciones de cariño ternura, sentimientos y emociones	Afectividad	Del Yo
Sociales	Poder	Fama, prestigio	Relación con hombre masa liderazgo, política, cortesía	Capacidad de interacción y adaptabilidad	Sociales
Físicos	Salud	Bienestar Físico	Higiene	Cuerpo	Seguridad

Esfera de Valores	Fin Objetivo	Fin Subjetivo	Actividades	Que interviene con preponderancia.	Necesidades que satisface.
Económicos	Bienes Naturales, riqueza	Confort	Administración	Cosas a las que se les da un valor convencional	Fisiológicas

Fuente: *María Pliego, VALORES Y AUTOEDUCACION, Ed. Minos, México, D.F., 4a. ed., 1982, p.77

El concepto de valor es fundamental y una de las teorías al respecto es la de la acción o praxeología de Talcott Parsons y Shils E., que proporciona un esquema para el análisis de la conducta basado en valores y las motivaciones. Para estos autores la conducta se orienta al logro de objetivos, metas o estados de cosas esperados, que tienen lugar en ciertas circunstancias, se regula en forma normativa y se requiere de un esfuerzo que depende de una motivación.

Los patrones de comportamiento están sujetos a las orientaciones de valor expresadas en normas cognoscitivas, de apreciación y morales, cada una respondiendo a motivaciones racionales, afectivas o de expresión y evaluativas o de elección, así como a las circunstancias presentes y su percepción, el grado de satisfacción o insatisfacción de las necesidades y el compromiso de observar normas, reglas y criterios de selección y elección.

En este contexto los valores son normas internalizadas que se presentan como necesidades para realizar ciertos prerrequisitos funcionales de la sociedad. Son también disposiciones para manejar objetos de tal manera que se alcancen las relaciones afectivas. En este sentido son patrones de conducta para obtener las respuestas y actitudes esperadas.

En resumen, se dice que el medio determina los patrones culturales que constituyen un conjunto estructurado de valores, creencias y gustos, que se expresa en un sistema simbólico que permiten su internalización en la personalidad que actúan en función de una estructura de disposiciones y necesidades que tiene su correlación con las expectativas y papeles que establece su cultura en este caso para México. Podría decirse entonces que esta serie de valores son los que mueven al hombre a determinada actuación para alcanzarlos. Son en realidad sus motivaciones.

Lo cual nos abre paso a lo que se ha dicho sobre motivación y sus diferentes acepciones, como primer paso nos preguntamos ¿qué es lo que mueve a trabajar al hombre?. Ya se ha dicho que en su gran mayoría son principalmente los valores que cada hombre posee pues son inducido por la educación que cada quien hemos recibido, así con la tabla anterior podrá decirse que es la jerarquía de valores para el hombre estándar. Los factores que lo inducen son de tipo económico dado que la sociedad (nacional e internacional) ha puesto como principal valor al económico, ya que no podemos dejar de pensar que hoy por hoy el hombre es consumista que se ha convertido en una "necesidad" el cada vez acumular más dinero, bienes, etc. porque cifra su seguridad en este medio externo. Pero realmente las necesidades de la persona se encuentran proyectadas en los valores y la lucha por alcanzarlos, por lo tanto, mueven a la persona a poseerlo para sí, que es lo llamamos motivación.

III. 4. ¿Qué es lo que mueve al hombre? ¿Qué es motivación?

Se han visto los factores que impulsan al hombre a trabajar en el capítulo anterior y los estudios al respecto. Pero veamos que es lo que se ha entiendo por motivación:

En la antigua Grecia, Aristóteles daba una doble significación a la causa de la motivación:

1. la causa de nuestro actos, el bien práctico que suscita nuestras apetencias y
2. el órgano o facultad que apetece, la cual también es causa del movimiento apetitivo .

Esto es, que la causa es originada externa e internamente. Sostenido también por Sócrates y Platón quienes postulan que la sabiduría, la voluntad y la virtud, son los motivos que logran que el hombre pueda seleccionar sus propias metas.

En la Edad Media, Santo Tomás de Aquino hizo una diferencia entre el hombre y los animales, a ambos les atribuyó un alma sensitiva, pero propuso que, mientras los animales sólo poseen ésta, el hombre además posee un alma racional; supuso que es en base a la interacción de estos elementos, que el hombre actúa. Para San Agustín, la motivación radica en la voluntad, que era el aspecto de mayor importancia en la vida, y es así que el hombre apoyándose en la voluntad, gobierna su cuerpo y actúa de una u otra forma.

Esta última definición esclarece principalmente la causa u origen de la misma, que en todo estudio debe resaltarse ya que identificándolo se puede tratar o encontrar medios para lograrlo. En efecto, hablar de la motivación que ha llevado a una persona a conducirse de determinada manera significa en principio, hacer referencia a lo que trasciende a la pura observación de la conducta misma. Esto es, que las motivaciones no se ven, no son directamente registrables.

Por el contrario, representan una inferencia sobre la conducta observada, una explicación de esa conducta que va siempre más allá de la pura observación y descripción de los fenómenos observables.

Es necesario hacer hincapié entonces en lo que se entiende por estímulo e instinto; el estímulo actúa como una pulsión momentánea que puede ser suprimida por medio de un acto adecuado; mientras que el instinto actúa como una energía constante, proveniente del interior y no del exterior.

* Más aún, como criterios operativos definitorios se asume que hay conducta motivada cuando se observa un cambio en alguno o todos de los siguientes aspectos: energización o facilitación de las respuestas que da un organismo vivo, eficiencia y vigor de la conducta, direccionalidad de la conducta, poder reforzante de un estímulo y debilitamiento de la conducta*¹⁴.

*La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*¹⁵

La motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, entendiendo como factores de tipo biológico, hambre, sed, sueño, etc., de tipo psicológico, social y hasta cultura. *La motivación consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción*¹⁶

Si se obliga o presiona a una persona a efectuar determinada acción, la persona solamente reacciona. Actúa porque no tiene alternativa. Cuando la persona esta motivada, sin embargo, opta por emprender una acción entre otras posibles debido a que considera esa acción deseable y significativa. Es probable, que mediante esa acción pretenda satisfacer alguna de sus necesidades.

T. Young considera que la motivación es *el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en el progreso y regular el patrón de actividad*¹⁷.

L.W. Atkinson, afirma que *el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno a más efectos, misma que se traduce en un YO QUIERO*¹⁸

¹⁴ RIAL, p.349

¹⁵ Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Trillas, p.65.

¹⁶ Werther, Jr., William B. & Davis, Keith, ADMINISTRACION DEL PERSONAL, p.260

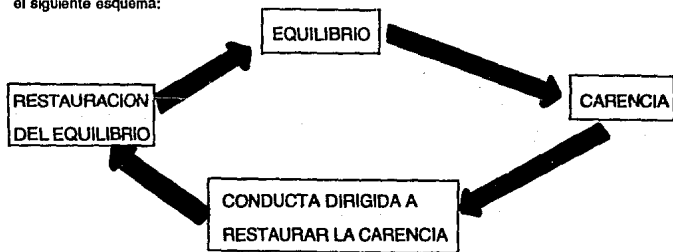
¹⁷ C.N. Cofer & M.H. Apley, PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION, México 1979, Ed. Trillas, p.20

¹⁸ IDEM

Maslow, dice que "la motivación es constante, nunca termina, fluctúa y es compleja". Un elemento común en las anteriores definiciones, es el que se refiere a un elemento impulsor para una actividad determinada y, en algunos casos, se pretende definir cuáles son las determinantes presentes y futuras. Siguiendo con la motivación como directriz del comportamiento se tiene que, la idea de homeostasis tiene un gran peso en el estudio de la motivación. Homeostasis se llama a "la postulación de un equilibrio biológico y psíquico"¹⁹.

El ser vivo, en general, y el humano en particular, vive gracias a la existencia de un equilibrio funcional entre las partes constitutivas, así como entre las exigencias de los componentes unos con respecto de otros y de ellos con relación a su medio vital externo.

El valor indiscutible de este concepto reside en que puede explicar la conducta motivada apelando a la pérdida del equilibrio y a los esfuerzos subsiguientes del organismo para reestablecerlo, es decir, al producirse una carencia, el organismo se conduce para subsanar el déficit, lo cual le lleva a una restauración del equilibrio y el circuito se cierra, como lo muestra el siguiente esquema:



¹⁹IDEM

Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Ahí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático; es decir, un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiéramos denominar "ideal", que sería el de tener el estómago lleno; pero cuando el equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida.

Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. He aquí un ejemplo de cómo el organismo está atado a los aspectos biológicos y cómo el comportamiento, que en este caso sería ir a buscar alimento, se basa frecuentemente en los estados fisiológicos. A medida que transcurre el tiempo y el estómago está más vacío, estamos más motivados para buscar alimento. Una vez que el satisfactor adecuado es proporcionado, pasamos a un estado de placer, es decir, hemos restaurado el estado "ideal". Si en ese momento nos dan más alimento lo rechazamos, ya que no estamos motivado a comer. Pasa el tiempo y comienza nuevamente el ciclo.

A nivel motivacional, la homeostasis mantiene la estabilidad interna, mediante el mecanismo auto-regulador, originando diversas conductas que conducen a la satisfacción de las diversas necesidades biológicas.

En el plano psicológico, tenderá a alentar a los mecanismos de defensa para salvaguardar la estructura de la personalidad que el individuo ha conservado, o bien impulsará a alcanzar una meta, un valor, un objetivo, una posición, etc. La circunstancia del entorno y del ambiente que en ese espacio y tiempo le toca vivir al hombre, influyen también sobre sus motivos. Los motivos, como parte de la estructura de las capacidades del ser, son la expresión biopsicosocial del estado de desequilibrio que provoca la insuficiencia, regulada por los marcos de referencia y por el impulso vivencial básico del ser.

El rumbo de la conducta siempre se genera por motivos, los cuales están constituidos por los intereses, los deseos y las expectativas personales. Los motivos se producen también por las circunstancias y el ambiente que en un espacio y tiempo dados le toca vivir al hombre. Las personas actúan, asimismo, impulsadas por el imperativo de satisfacer urgencias fisiológicas, necesidades físicas, económicas, sociales y otras que existen para cada individuo en grados distintos de intensidad.

Existen ciertos motivos que son innatos, como la sed, hambre y, diversas necesidades. Tales motivos internos y propios al hombre son los que generan una acción determinada, mientras que las primeras son los puntos a los que va dirigido el comportamiento. A medida que el individuo se va desarrollando en el medio ambiente y según sean los resultados de sus actividades, así como la percepción que va teniendo del medio y de sí mismo, va conformando una experiencia que le servirá como marco de referencia para reorientar nuevamente sus actividades hacia el logro de sus metas, es decir, existe retroalimentación.

De esta experiencia, el individuo obtiene su expectativa hacia el logro de sus metas, como también la accesibilidad afectan la fuerza de la necesidad. Aunque ambos conceptos están relacionados entre sí, por *accesibilidad* se entiende la probabilidad que existe en relación a capacidades personales y situaciones ambientales para que un hombre logre satisfacer una determinada necesidad; por *expectativa* se considera la influencia de la experiencia en situaciones análogas en logro de una meta.

El lograr o no una meta, mediante una cierta actuación del individuo, lo lleva a obtener una experiencia más, que se suma la conjunto de expectativas pasadas, y que junto con el conocimiento de la accesibilidad de dicho objetivo forman, una vez más, factores que influyen y están presentes en el origen de nuevos motivos y necesidades apremiantes que dirigen la conducta del individuo hace una meta específica. Es en base a una serie de experiencias en que se invocan la accesibilidad y la expectativa, que se constituye el proceso de motivación en el hombre.

Los motivos, por ende, son aquellos elementos que mueven o tienen eficacia para mover hacia un propósito y la motivación denomina al conjunto de esos motivos o factores dinámicos que determinan la conducta. Pueden considerarse una realidad íntima formada por las necesidades, los intereses y los deseos de cada hombre, en interrelación viva; esto es, por las causas más profundas que inducen al sujeto a actuar en determinado sentido.

III. 5. MOTIVACION LABORAL.

El concepto de motivación, particularmente en el ámbito laboral, ha sido objeto de numerosas interpretaciones, hasta el absurdo de considerarlo como un procedimiento típico de manipulación para llevar a otros a hacer lo que desea quien lo aplica y obtener de éstos el mayor rendimiento en el trabajo, presuponiendo que el propio trabajo es y deber ser un fin para todos, sin conceder ningún respeto a la dignidad que merecen las personas y sus particulares objetivos.

Uno de los errores más frecuentes en la industria ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. Con demasiada frecuencia, se ha supuesto que la razón principal por la que la gente trabaja es por ganar dinero, lo cual es un tanto falso. El hombre dentro del ambiente laboral, es tan complejo como en cualquier otra de las fases de su vida, y todo intento por reducir su comportamiento a un solo sistema de motivación tiene que dar como resultado, sólo algo superficial y limitado. El hombre tiene muchos motivos que son fruto de su naturaleza y, a menos que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos, no se podrá entender su conducta.

Entre otras más, se consideran como actividades motivacionales: el conocimiento y el respeto auténtico por parte del supervisor de las necesidades de los trabajadores; su interés en ellos y en sus razones; el responsabilizarlos de sus tareas y delegarles la consecuente autoridad; concederles una participación mayor, sobre la base de un conocimiento franco y sincero de su carácter internacional, para encontrar caminos conjuntos hacia los resultados; darles a conocer avances y logros y estímulos para superar sus deficiencias, facilitando las oportunidades de desarrollo para combatir los casos en que se llega al límite de la competencia; el establecer un clima de confianza y mutuo respeto, con comunicaciones realmente abiertas, y la extensión de estas condiciones a todos los subsistemas que comprende el área de relaciones laborales y, aún más, a la empresa.

Este capítulo tiene como fin conocer un poco sobre el hombre, las diversas ideas que sobre su existencia y conducta se han dado, tomando en cuenta que es un compuesto de tres grandes elementos, el biológico que es propiamente su cuerpo al cual hay que alimentar, respetar y cuidar, dar todo aquello que necesite para su subsistencia. El psicológico quien nos lleva a tener determinada conducta, fruto de la recopilación de todas las experiencias a lo largo de la vida del hombre, etc. Por último el social, que se forma de los valores que la sociedad dicta, las normas que establece para poder vivir dentro de una sociedad, etc.

Y todas estas forman un todo, indisoluble, y en conjunto crean necesidades para poder desarrollar esta estructura llamada hombre, estas mismas necesidades tienen origen en la naturaleza misma del hombre. Y pueden dividirse únicamente a manera de estudio según su categoría biológica, psicológica o social. Al presentarse estas necesidades se crea una carencia, y el hombre se orienta a su satisfacción llamándose a este estado de homeostasis que es un desequilibrio en el sistema.

Todo aquello que nos orienta a la satisfacción de una carencia por medio de una conducta es lo que conocemos como motivo y el medio que nos ayudo a saciar esa carencia lo consideramos como valioso. Que no es otra cosa que la razón, el porque de un acto. También estos motivos pueden ser naturales o aprendidos, naturales serían tratar buscar alimento para saciar el hambre, buscar agua para saciar la sed, etc.

Los aprendidos son las que la sociedad va modelando en nuestra personalidad, para poder ser aceptados en la misma. Satisfaciendo así la necesidad social proveniente de nuestra naturaleza humana. Por ejemplo, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades, es el caso típico de saber usar el cuchillo, tenedor, las servilletas, sentarse a la mesa, etc. Y si nos movemos en una sociedad muy exigente, estaremos motivados a aprender todo lo que en ella se suscita, a poseer y aprender lo que consideremos valioso.

La motivación va a ser todo aquello que mueva nuestra conducta a un fin determinado, por tanto se vuelve urgente conocer que es lo que nos lleva a movernos hacia ese fin. No es un trabajo fácil pues recordemos que el hombre es libre e inacabado y nunca actúa igual aunque igual sean las circunstancias externas. El tema de motivación es bastante complejo porque su materia es la persona además como dice el dicho "cada cabeza es un mundo", porque lo que es bueno para uno, no lo es para otro, lo que nos lleva a descubrir la riqueza humana.

Los medios que utilicemos para conocer a las personas, para este estudio en especial, los mexicanos, es necesario conocer su naturaleza y dentro de ella su aspecto social o cultural que lo motivan y contribuyen a la formación de la persona, por tanto, el siguiente capítulo se aboca a este objetivo conocer al mexicano y sus motivaciones. El haber nacido en una sociedad mexicana nos lleva a tener ciertas actitudes y características semejantes por el simple hecho de pertenecer a esta misma sociedad, como se vera en el siguiente capítulo.

IV. LAS MOTIVACIONES DEL MEXICANO.

"En su historia individual el hombre nace a la vida necesitado y deseoso. Pese a que las necesidades y deseos que se traen a la vida son parecidos, el destino individual y específico de ellos hacen que difícilmente un ser humano sea igual o parecido a otro. Entre la comunidad de necesidades y la divergencia de expresiones se ha interpuesto el ambiente"²⁰

Como vemos en el capítulo anterior el hombre es una unidad en la cual confluyen lo biológico, psicológico o racional y lo social como parte esencial de su naturaleza por demás indivisibles. Si bien es cierto que cada uno de nosotros somos únicos e irrepetibles, también es cierto que tenemos rasgos en común según sea nuestra educación, nacionalidad, cultura, etc. lo que propiamente llamamos idiosincrasia. Así un pequeño grupo de hombres que viven en unidad tienen cosas en común por ejemplo, la misma religión, los mismos lábaros patrios, valores, etc. Cabe mencionar entonces que somos diferentes todos los hombres de la tierra pero con rasgos en común que la misma sociedad donde nos desarrollamos nos marca como pautas a seguir y que forma parte de la propia naturaleza humana.

En México casi o nada, o a lo menos demasiado poco, hay sobre los rasgos distintivos del mexicano, sabemos que somos distintos psíquicamente de un francés o de un anglo-americano, a un chino o alemán; pero ignoramos en que consiste esa diferencia; por lo mismo, conservamos en parte la ilusión de que instituciones o teorías buenas en otros países serán buenas también en el nuestro, sin hacerles sufrir modificación alguna; tenemos a veces, por la falta de estudios de tales asuntos, el candor de creer que podrán copiarse organizaciones ajenas o teorías y colocarlas sobre el organismo nacional de un modo perfecto, cuando sabemos que un simple traje bueno para un sajón no puede avenirse a un americano sin hacerle sufrir modificaciones considerables.

²⁰Ramírez, Santiago. EL MEXICANO, PSICOLOGIA DE SUS MOTIVACIONES, Ed. Grijalbo, p.165.

Sin embargo, llama la atención que salvo pocas excepciones, los psicólogos, psiquiatras, sociólogos, administradores, etc. han contribuido con muy escasas observaciones a la comprensión de las motivaciones del mexicano.

La conducta de los pueblos muy frecuentemente es una serie sucesiva de repeticiones, así para estudiar lo mexicano, debemos partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica, tanto individual como genérica y detectar de los principios normativos y pautas condicionadas por ella, para llegar a nuestra actual manera de ser. El mexicano en los últimos años ha tomado contacto, en condición de mayoría de edad, con otras culturas, ha tenido que establecer comparaciones y contrastes, ha tenido que experimentar la sensación de "su ser diferente" enfrente de otras culturas.

Se ha dicho mucho sobre la forma de ser del mexicano sustentando opiniones en diversos aspectos psicológicos, sociológicos, político, económico e incluso artísticos, más pocos de éstos son basados en supuestos científicos. Partiendo de lo anterior, es necesario conocer en qué ámbito se mueve el mexicano, como las características de éstos, que en determinado momento lo llevan a tener necesidades diferentes del resto del mundo y similitudes con países que comparten determinadas necesidades como en el caso de América Latina.

IV. 1. RAICES DEL MEXICANO.

La historia de Mesoamérica es la sucesión de superposiciones culturales, de acuerdo a las cuales, la cultura de nueva incorporación somete y sojuzga a la precedente, así la relación entre sometido y dominador se reviste de características peculiares. Por una parte el sometimiento creaba un fuerte sentimiento de ambivalencia: se admiraba y odiaba simultáneamente al conquistador.

Los sentimientos de respeto y adulación estaban prontos a ser sustituidos por sus opuestos, hostilidad y venganza en el momento en que las circunstancias lo permitiese. En un mismo grupo existían diferencias sociales y jerárquicas que mediaban entre una y otra clase social, en particular entre el pueblo y la aristocracia militar y religiosa estas diferencias, eran de tal magnitud que constituían terreno fértil para la expresión de situaciones de conflicto y drama.

En la época prehispánica ya existían clases sociales con sus respectivas actividades y desde luego posesiones económicas. En la mayoría de las sociedades indígenas existentes la distribución social se componía de:

- * La clase baja, que estaba formada por la mayor parte de la población que se dedicaban a la artesanía, agricultura y pequeño comercio más rendían tributo a la clase alta.
- * La clase media integrada por los militares y mercaderes quienes traían desde lejanas tierras artículos diversos, que al igual a la clase baja pagaban tributos. Al paso del tiempo y por las constantes invasiones y guerras de posesión. Los militares fueron tomando mayor importancia hasta convertirse en parte de la clase alta, como en el caso de los aztecas.
- * La clase alta, menor en número de integrantes eran los de carácter religioso, los sacerdotes que impartían los conocimientos y mandatos divinos. Y la jerarquía de los reyes quienes recibían los tributos que pagan el resto de las clases sociales.

La principal actividad económica era la agricultura y la caza, la mayor parte de la población pertenecía a la clase baja, que vivían alrededor de los templos, donde vivían los sacerdotes y reyes, en pequeñas casas de adobe.

Por otra parte, es necesario señalar que las culturas de Mesoamérica tenían metas espirituales, que sus fines políticos y militares estaban subordinados a los intereses de naturaleza religiosa, la guerra entre ellos era propiciatoria a metas espirituales y muy secundariamente al logro de propósitos de naturaleza material.

A la llegada de los españoles, eran bien claras las tensiones sociales en el mundo indígena, por una parte, fuertes sentimientos de hostilidad y rebeldía contra el grupo dominante, por otra, una tensión intensa contra la clase teocráticomilitar prevalente. "No cabe duda que la conquista fue posible más en virtud de la estructura del mundo indígena que en función de las características militares y estratégicas del fenómeno"²¹

"La llegada de los españoles parece una liberación a los pueblos sometidos por los aztecas. Los estados-ciudades se alían a los conquistadores o contemplan con indiferencia, cuando no con alegría, la caída de cada uno de sus rivales y en particular del más poderoso: Tenochtitlán".²²

La imagen mágica, sobrenatural y mítica que el mundo indígena proyectó en el conquistador fue lo que hizo posible la conquista, con esto el español, según en su mayoría, encontraba en la conquista el camino del triunfo y la adquisición de un mayorazgo que el destino le había negado en su propia patria. Más el nativo bien pronto se dio cuenta que el conquistador (español) no era el salvador que había de liberarle del pueblo cruel y agresivo (aztecas) que le sometía, sino que, simplemente, había sustituido un pueblo cruel por otro. Además este nuevo pueblo era codicioso y pragmático, tenía atributos de lenguaje, religión y modcs incomprensibles y dramáticos par el indígena conquistado.

²¹Ramírez, Santiago, EL MEXICANO, PSICOLOGIA DE SUS MOTIVACIONES, Grijalbo, México, p.38

²²Paz, Octavio, EL LABERINTO DE LA SOLEDAD, P.84

Santiago Ramírez postula que la conquista española fue un fuerte impacto sobre la cultura indígena existente, ya que se implantó una nueva cultura rechazando y destruyendo por completo el mundo, valores, objetos y relaciones anteriores, esto ocasionó que el indígena generara un sentimiento de melancolía, ya que se encontró ante una situación en que sus creencias, forma de vida, hábitos y costumbres fueron devastados.

IV. 1.1. GRUPOS SOCIALES

Con la conquista surgen tres grandes grupos sociales a raíz del drama cultural:

a.) El indígena, que tuvo que renunciar total y cabalmente a sus antiguas formas de expresión. Fuertemente amenazado por la conquista el indígena se fortalece en la familia cuya estructura es homogénea, las condiciones traumáticas derivadas del ambiente hostil, han homogeneizado a la familia y la han unido hondamente como medio y técnica de defensa enfrente de las condiciones adversas. El niño por su parte, desde temprana edad se ve impulsado, por razones económicas, a establecer identificaciones tempranas con su padre, con él comparte trabajo y pensamientos. La masculinidad del padre no es puesta en tela de juicio, el rechazo paterno no juega el papel dinámico señalado en el caso que veremos del mestizo. No se rebela contra la pobreza gracias a la cual ha podido conservar un cierto grado de independencia, más tuvo que renunciar por completo a sus antiguas formas de expresión, para adoptar formas nuevas que le eran ajenas.

b.) El mestizo, que en su mayoría fue fruto de uniones de varones españoles con mujeres indígenas. La mujer se incorporaba brusca y violentamente a una cultura para la que no se encontraba formada; su unión la llevaba a cabo traicionando a su cultura original por lo tanto, el nacimiento de su hijo era la expresión de su alejamiento de un mundo, pero no la puerta abierta a otro distinto.

El español dejaba tras de sí un mundo cuyos valores se magnificaban en la distancia y la valoración que hizo de la mujer indígena fue negativa. La mujer es devaluada en la medida en que paulatinamente se la identifica con lo indígena, el hombre es sobrevalorado en la medida que se le identifique con el conquistador, lo dominante y prevalente. Este sentirse superior frente de las mujeres es plan de grandes señores, necesitados de obtener los servicios incondicionales de ellas, ha matizado muchos de los aspectos estructurales del matrimonio mexicano hasta nuestros días.

El mestizo va a equiparar paulatinamente una serie de categorías: fuerza, masculinidad, capacidad de conquista, predominio social y filiación ajena al suelo, van a cargarse con un fuerte signo masculino. Debilidad, femeneidad, sometimiento, devaluación social y fuerte raíz telúrica serán rasgos femeninos e indígenas por tanto rechazados.

c.) El criollo, se enfrenta a dos realidades contradictorias, la mujer que lo alimentó es devaluada por la cultura en que viva, por el contrario, la mujer fría y distante, es la que espreciada y estimada por la cultura. El padre se enorgullece del hijo y trata de darle todo aquello que careció él, son técnicas con las cuales repara su historia de frustraciones pasadas. La desvalorización que el español hace de la mujer indígena es fruto del producto de una nostalgia de sus propio valores, entre los que se encontraban las mujeres a las que estuvo acostumbrado. Cuando llegan las mujeres españolas, de la unión de ellas nacen hijos criollos que son atendido por nanas indígenas.

El mexicano, tanto criollo como mestizo, se encuentra ante un conflicto agudo de identificaciones múltiples y complejas, víctima de contradicciones de signo opuesto que necesariamente dejarán insatisfecha una forma de su personalidad. Pues el hijo mestizo no es visto por el padre como un anhelo de perpetuarse, la participación del padre en el hogar es limitada y cuando eventualmente se presenta es para ser servido y admirado, tiene poco contacto con su hijo, lo reprime con violencia y con un mágico 'principio de autoridad'.

La madre acepta pasiva y abnegada la conducta del padre que le exige fidelidad, y abiertamente acepta la infidelidad porque se siente inferior a él.

El niño mestizo en su interior se rebela contra su origen indio que le ha privado de pertenecer al lugar y sitio de sus anhelos, y está cargado de hostilidad manifiesta hacia el padre violento y extranjero. Cuando grande trata a la esposa siguiendo la pauta creada en la contemplación del padre, aun cuando su esposa sea tan mestiza como él.

El machismo mexicano no es en el fondo sino la inseguridad de la propia masculinidad. Por tanto, los grupos de amigos siempre serán masculinos, las aficiones y juegos serán de "machos". En el mundo social y emocional se excluye a la mujer; la vida social es prevalentemente masculina, los contactos con la mujer siempre estarán dirigidos a afirmar la superioridad del hombre; los sentimientos delicados son rehuidos como características de femeneidad y amaneramiento. Así surge un tipo peculiar de caracterología que puede seguir hasta nuestros días y que en gran proporción ha invadido ya no solamente al mestizo, sino a todas las clases sociales.

En consecuencia, la figura vehementemente anhelada siempre está pronta a ser víctima de la hostilidad, todo aquello que en una u otra forma represente la masculinidad ausente y potente del padre sera objeto de agresión. Se atacará a lo "gachupín" o lo "gringo" a la vez que se le admirará y anhelará.

La mujer al no realizarse en su relación con su compañero, buscará una maternidad cuantitativamente intensificada para repararse a través de uno y otro hijo. El niño se encuentra fuertemente vinculado con la madre en sus primeros meses, este vínculo es habitualmente negado pues de afirmarse perdería sus rasgos masculinos y su hispanismo; una fuerte hostilidad hacia el padre que hacen posible la identificación con el agresor motivan históricamente al mexicano.

Sus intentos de machismo son otros tantos de lograr una identificación que le es negada. Pero ante cualquier frustración retorna a su primitivo vínculo, su madre, el único del cual obtuvo seguridad, buscará un sustituto en el alcohol que lo hará más seguro, más macho. Una manera de defenderse del propio dolor y crítica de los demás es adelantándose y zahirándose de sí antes de ser atacado por el otro, ocasionalmente se aísla en el "me vale", porque el que las cosas le importan significaría dolor y llanto. El número de mestizos se incremento rápidamente lo cual va a colorear las reacciones emocionales del mundo mexicano.

Las constantes luchas por el poder a lo largo de nuestra historia han matizado las instituciones creadas en cada sucesión por el poder. El anhelo de igualdad y la necesidad de superar tantas deficiencias padecidas desde antaño, da pie a los conflictos entre las clases sociales. Las clases dominantes se identifican con los conquistadores, de ahí la razón de ser de las constantes luchas.

La incorporación de nuestro país al sistema económico y la ausencia de un proyecto nacional viable han traído graves consecuencias al Estado y sus estructuras nacionales. Actualmente las instituciones como la familia, la comunidad, el gobierno, la banca, el comercio, etc. tienden a ser percibidos por el mexicano como realidades ajenas y prescindibles, como consecuencia de las luchas constantes por el poder.

Estas ideas aportadas por Santiago Ramírez es el desarrollo en el que se pretende conocer el génesis de nuestra esencia y los matices de nuestra caracterología. Resalta la importancia que tiene la niñez en el desarrollo posterior del hombre adulto. El considera que *"infancia es destino"*, por tanto trasladando esta frase a un nivel macroscópico, es decir en un carácter global del comportamiento del mexicano, se debe establecer una relación entre la actual manera de ser y el esquema condicionado del pasado. Es así que parte de un análisis de nuestros orígenes históricos (infancia) para detectar los principios normativos y pautas que condicionan nuestra presente manera de ser.

IV. 2. RASGOS MESTIZOS.

En un análisis del mexicano realizado por Aniceto Aramoni²³ plantea que éste es producto de una larga evolución histórica y social, resultado de influjos culturales, económicos, psicológicos, religiosos y de las características heredadas del español, indígena y mestizo.

Aramoni dice que no existe un mexicano prototipo del cual hablar lo cual tuvo su raíz en la Colonia donde se produjeron cambios determinantes en los pobladores que influyeron en su forma de ser y desenvolverse. Considera que al indígena se le devastó su ideología y mundo, e implantó una nueva concepción la cual aceptó aceptando con ello su inferioridad. Hoy en día es patente su infelicidad pues el indígena habla, come, viste y vive mal, está al margen de la civilización, es explotado, es analfabeta, etc. Se dice que ha permanecido dentro de la magia su pensamiento sin alterar sus costumbres, para así conservarse y evitar la destrucción.

Los mestizos son producto de la fusión de dos culturas: la indígena y la española. Siendo mayor número de habitantes de la República Mexicana y dan matiz a la caracterología general del mexicano; no pertenecen ni a una ni a otra cultura plenamente, ni poseen una identidad sólida. Por ello el mestizo recurre al mimetismo, a la adaptación y al servilismo para colocarse en una posición dentro de la sociedad que lo generó.

El mestizo ha sufrido intensamente por colocarse, no ha aceptado tan fácilmente como el indígena su posición, pelea por sus derechos, no le agrada ser utilizado pero como siempre lo ha sido, es inseguro y desconfía de todo y todo, actúa a la defensiva, permanece negativo, dependiente y con sensación de minusvalía pues se ha acostumbrado al "secundarismo", al "ninguneo".

²³Aramoni, Aniceto.

Las características de la actitud del mexicano hacia la vida que Aramón propone y que según él han prevalecido a lo largo de la Historia son:

-Rasgo de duda arraigado en un mundo de magia y superstición, que ha persistido en forma similar hacia aspectos semejantes en un mundo lleno de tecnología.

-La desconfianza en que ha vivido, ya que ha sido utilizado y tratado sin importancia y sin recibir reconocimiento a sus logros, lo que ha gestado un sentimiento de desconfianza ante la gente que le rodea

-Grave sensación de infravalía masculina, debida a la escasa identificación con el padre, que se disfraza en el machismo o exaltación de valores o cualidades que no posee.

-"Ninguneo" que es el negarle mérito a una persona, tratar de disminuir su valor, hallar siempre el aspecto negativo de las cosas, intentar la disminución de cualquier realización, afirmar lo destructivo; se dice que nadie vale nada y esto conlleva a que nadie puede ser bueno, honrado, amoroso, productivo, sincero, responsable, etc.

Se dice que la historia de México no ha sido fácil y mucho menos estable, tras una derrota vienen otras tantas más, se lanza a la lucha sin tener bases reales o conocimiento de causa, sólo con el objetivo de ser como los otros países lo cual lo ha llevado a pasar por alto los valores propios, que en ocasiones son muchos más valiosos y característicos. Esto es lo que matiza profundamente al mexicano pues recordemos que el hombre es fruto de la sociedad en la que vive, por tanto forma parte de su personalidad a la larga y este la hereda a su familia, cadena es interminable hasta llegar a lo que hoy somos. Estas ideas son meramente psicológicas del porqué del mexicano pero que son de gran ayuda pues muestran las bases del sentir del mexicano.

IV.3. ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD MEXICANA.

La aproximación transcultural presentada por Rogelio Díaz Guerrero ²⁴ ofrece una serie de estudios realizados sobre el mexicano en diferentes áreas (familiar, escolar, laboral), siempre estableciendo un patrón de comparación como la cultura norteamericana propone un concepto general de las características del mexicano, que si bien no pretende ser determinante (ya que considera las variaciones derivadas de las diferencias individuales propias a cada individuo así como las de región a región) ofrece una definición de áreas de consistencia en ciertos aspectos de la personalidad genérica del mexicano, esto es, áreas que se mantienen constantes a través de la mayoría de los cambios regionales e individuales y que además ilustran propósitos definidos.

A continuación se muestran los aspectos que se proponen como significativos a la personalidad genérica del mexicano:

- Lo afiliativo es muy importante par el mexicano, aun más que lo económico, se dice que la gente trabaja no tanto por satisfacer necesidades personales, sino por satisfacer los deseo de otros seres con los que le unen lazos de respeto, amistad, afecto, amor, etc. El deseo o necesidad de logro en el mexicano está ligado a la satisfacción del deseo del padre, madre, novia, etc.

-La estructura de la familia se fundamenta en dos premisas básicas: la supremacía indiscutible del padre y el necesario y absoluto autosacrificio de la madre.

-Desde la infancia al niño se le enseña a ser "hombre" y no a manifestar gustos o debilidades que son propios de la mujer; la mujer por su parte, debe ser femenina, sumisa y atenta. Los patrones conductuales están muy bien determinados para cada sexo. Así adultos, tanto el hombre como la mujer repetirán la forma de comportamiento aprendida durante la infancia.

²⁴Díaz-Guerrero, Rogelio, PSICOLOGIA DEL MEXICANO, Ed. Trillas, 5a.ed., México 1990

-Las interacciones interpersonales son valoradas de acuerdo con la satisfacción y placer inmediato que produzcan, además de que la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa en el mexicano, ya que toda la vida los anda buscando pues gusta de "chorchear", de la fiesta y la averiguación.

-Se detecta una alta inseguridad personal, que se vuelca en la tendencia a jactarse y a exagerar sus capacidades viriles, es decir el machismo bajo el que se esconde un complejo de inferioridad.

-Lo que parece un complejo de inferioridad es sólo una actitud que consiste en no saber valorar la importancia del individuo por sí mismo, ya que lo importante en México es la familia que se forme. Los mexicanos se sienten seguros como parte de una familia, ya que en ésta todos tienden a ayudarse entre sí. Se dice que esta tendencia a sobrevalorar la importancia de la familia tiene raíces en la filosofía de la vida propia de cada cultura y en México la mayor parte de nuestra enseñanza cultural se basa en dichos, proverbios y moralejas que se transmiten de generación en generación.

-El valor y potencia que el mexicano se da a sí mismo está ligado a personas (padre, madre, hermano mayor, etc) y símbolos (Dios, Virgen, Santos, etc.), que para él son altamente buenos y poderosos. El mexicano individualmente es poco e insignificante ya que por humildad se ha otorgado esta influencia a fin de destacar la grandeza de los símbolos y personas en las que cree. Es así que gran cantidad de la actividad del mexicano va encaminada a la ceremonia y a la identificación con todos los símbolos y personas que son los que, a pesar de que el mexicano aparezca como minusvalido e impotente, le brindan la seguridad emotiva que presenta.

IV.4. LA REALIDAD DEL MEXICANO

Desde su infancia el mexicano tiene que enfrentarse con una vida con características muy peculiares; cercano a su madre en los primeros años de su vida la acompaña en todas sus labores, la alimentación por consiguiente carece de horario, vive en un mundo en el cual sus demandas se satisfacen plenamente en el momento mismo en que lo solicita. Su cercanía con la madre, relación única en la historia del mexicano, se ve interrumpida cuando es desplazado por el hermano menor, así muy pequeño tiene que enfrentarse precozmente a todos los riesgos del mundo que le rodea. La figura del padre, se va internalizando paulatinamente para convertirse en la autoridad, la instituciones sociales, etc. El niño mexicano desde muy temprano aprende de técnicas útiles para burlar al padre agresivo, violento. Privado de una figura masculina fuerte, segura y constante que todo niño de su edad debe tener, se ve precisado a hacer alarde de ellas; surge así el grito de masculinidad "machismo" que matizará el curso del resto de su vida.

Cualquier duda sobre su hombría será una afrenta terrible y honda. Por tanto, el hombre gasta sus ingresos o la mayor parte de ellos en destacar su posición masculina, es terriblemente aficionado a todas aquellas prendas de vestir simbólicas de lo masculino, la pistola, el caballo en décadas pasadas es sustituido por el juego y el automóvil que serán su lujo y orgullo, se trata de manifestaciones externas a las que recurre para afirmar una fortaleza de la que interiormente carece.

La imagen de la madre tiene una visión ambivalente; una negativa pues se le acusa de no haber dado un padre fuerte, así como el abandono del mismo. Y positiva por el afecto y amor que brinda que se anhela terriblemente. El alcoholismo y su religiosidad son expresiones de esta falta de acercamiento a la madre. Así la organización familiar gira alrededor de la madre; ella mediante trabajos exhaustos sostiene y lleva a cuestas el hogar.

"La estructura de la familia mexicana se fundamenta en dos proposiciones principales:

- a. La supremacía indiscutible del padre y
- b. el necesario y absoluto autosacrificio de la madre." 25

El trabajo es una maldición, es un mal, se escapa de él cuantas veces puede. Sueña en sacarse la lotería, el melate, pronósticos o cualquier promoción de artículos de consumo, para poder dejar de trabajar. Como el trabajo no permite la realización, entonces el "af se va" o el "a mí que" se convierten en actitudes normales, frecuentes, ordinarias.

Muchos se sacrifican ya que el anhelo de los padres es que sus hijos hagan una licenciatura, porque esto les permitirá no 'matarse' tanto como lo tuvieron que hacer ellos, tal actitud conlleva además, un grado de desprecio por los trabajos manuales, considerándolos como poco dignos.

IV.4.1. LA HABITACION

La habitación es otro aspecto fundamental, generalmente los residentes de la ciudad son rurales en busca de mejorar su situación económica, estos aspiran a la propiedad de su vivienda, que los llevan a habitar zonas inhóspitas pero al fin es suyo un 'terrenito'. Otra opción suelen ser las vecindades que consisten generalmente de 20 a 50 cuartos agrupados sobre un callejón, con un baño común, donde se paga renta para su mantenimiento. Estos cuartos son los que se ha dado por llamar redondos: la sala es dormitorio; la recámara, sala; el comedor, cocina; el baño, bodega. Para compensar la falta de espacio se improvisan los "tapancos", se alborra la casa con chucherías, figuras de barro, porcelana, macetas, posters, etc. Se adornan las paredes con calendarios, fotografías familiares y estampas religiosas.

25|dem p.34.

Es dudoso si algunas viviendas hechas a lámina, piedras, madera, etc. cubran con la función de proteger del medio ambiente. En estas condiciones el patio, la calle es el lugar de recreo donde se desahogan de sus restringidos espacios, consideradas como propiedad vecinal y defendida de los extraños. la clase media sustituye las vecindades por "cómodos condominios" que generalmente son grandes concentraciones las llamadas unidades habitacionales donde de igual manera la calle o el corredor son el lugar de encuentro de los habitantes para formar su círculo social.

Datos del censo realizado en 1990 muestran el número de habitantes y el tipo de vivienda en el distrito federal donde se tomó la muestra para el desarrollo de la presente investigación.

TIPO DE VIVIENDA	VIVIENDAS OCUPADAS	OCUPANTES
DISTRITO FEDERAL	1799410	8235744
Vivienda Particular	1798067	8192002
Casa Sola	946356	4839761
Depto. en edificio, casa en vecindad o cuarto de azotea	824673	3245867
Vivienda móvil	197	801
Refugio	1375	5478
No especificado	25466	100095

* Dentro de vivienda particular la mayoría son departamentos en condominio propios.

Estas son las condiciones de habitación en el Distrito Federal, para este estudio es importante destacar el rubro de departamento en edificio, casa en vecindad o cuarto en azotea, que es la vivienda de usual para los empleados con un salario reducido, aproximadamente 3 millones y medio de personas viven en estas condiciones.

IV.4.2. ALIMENTACION

En 1979, en una investigación efectuada por el INSTITUTO MEXICANO DE NUTRICION, sobre la inadecuada alimentación se encontró que dos millones de mexicanos tenían que racionar sus alimentos para poder sobrevivir; veinte millones no satisfacían sus necesidades calóricas diarias y están al borde del abismo en cuanto a alimentación; treinta millones tenían una dieta deficiente y defectuosa y únicamente dieciocho millones tenían comida en abundancia aunque ingerida en forma incorrecta.

Datos más recientes 1984-1986 editados por el INEGI ²⁶ muestran el suministro de alimentos por persona, en un promedio diario:

SUMINISTRO DE ALIMENTOS POR PERSONA	PROMEDIO DIARIO POR PERSONA
Calorías	3148 Núm
Proteínas	82 Gra.
Grasas	87.7 Grs.
Calcio	541 Mlg.
Hierro	16.8 Mlg.

El desarrollo físico del hombre, su capacidad de trabajo y de productividad guardan estrecha relación con los medios que dispone para alimentarse. Asimismo, el nivel de su capacidad mental y de su actitud de espíritu están en íntima relación con la alimentación. Ciertas actitudes del mexicano son demostraciones de la irritabilidad que produce el hambre. Con base en lo que varios autores han dicho del hambre y por los datos arrojados por diversos estudios se puede decir que la alimentación es incompleta. Afirmando incluso que la conducta en el trabajo principalmente se explica por el hecho de que el mexicano no está bien alimentado.

²⁶INEGI, MEXICO EN SINTESIS, SPP, 4a. ed., México 1989.

Ser incapaces para persistir, concentrarse, mantener el esfuerzo y la disciplina, expresa la deficiente alimentación. La ley del menor esfuerzo como respaldo a la falta de consistencia orgánica de expresiones como 'sí, pero no', 'pos quien sabe', 'a ver como nos las arreglamos', 'mañana sin falta', etc. Cabe hacer hincapié, en que el hambre es una falta aguda de alimentos, mientras que la desnutrición es una falta crónica, esto también trae como consecuencias negativas puesto que si el hambre puede ser factor de rebeldía, en cambio la desnutrición daña los resortes más activos de la persona y la hace pasiva, conformista con su ambiente. Sólo a partir de tener presente esta situación es posible comprender el porqué de su esencia.

IV. 4. 3 SOCIABILIDAD DEL MEXICANO.

Un rasgo muy característico de los mexicanos es su necesidad de realizar lazos interpersonales. Por ejemplo, un norteamericano sólo tiene que preguntar a un mexicano por la dirección de una calle o un camino y el mexicano iniciará una compleja serie de explicaciones y gestos, sonriendo con frecuencia; el norteamericano sentirá bienestar y contento, pero las direcciones pueden ser totalmente equivocadas. Simplemente, por no saber la dirección, el mexicano nunca daría al traste con la oportunidad de una placentera relación interpersonal.

"Los mexicanos han desarrollado formas exquisitas de relacionarse: cortesía, buena educación, amigabilidad, romanticismo, etc. A pesar de estos gestos sociales del mexicano (que han sido criticados como meras formalidades) son tan reales y genuinas como cualquier otra expresión humana. Quizá los mexicanos han ido demasiado lejos en esta forma de ser; a menudo prefieren perder un argumento a perder un amigo. Los norteamericanos, en cambio, ganan argumentos. Pero los mexicanos pueden perder no sólo argumentos, sino tiempo y dinero por no perder el placer interpersonal." 27

27Díaz Guerrero, Rogelio. PSICOLOGIA DEL MEXICANO, Ed. Trillas, 5a.ed. México 1990, p.50

IV.5. EL TRABAJADOR MEXICANO.

El problema de la motivación del trabajador mexicano creo tiene que ver con sus matices históricos; no únicamente tiene que ver con los aspectos más o menos superficiales de su conducta, sino con las causas profundas, causas mucho más persistentes y que con mayor intensidad conciernen a la actividad de los individuos. Lo primero sería ver que piensan los mexicanos del trabajo. Se dice que "el trabajo embrutece", debiendo ser "el trabajo ennoblece", otro "la ociosidad es la madre de una vida padre", siendo realmente "la ociosidad es la madre de todos los vicios". Un ideal es hacer dinero para luego acostarse a 'rascar la barriga'. Muchas veces decimos que "música pagada toca mal son", etc.

Si nos guiáramos por estas expresiones diríamos que estamos perdidos, no hay forma de motivar al mexicano a que trabaje. Pero recordemos que gozamos de gran fama de tener un sentido del humor único siendo posible que estas expresiones solo sea el reflejo de los aspectos difíciles del trabajo, como el hecho de que el mexicano cuando trabaja es raras veces entendido. Si esto es cierto, si cuando el mexicano llega a trabajar no se le comprende en sus motivaciones, es fácil que se sienta molesto, insatisfecho, desesperanzado y quizá humillado y en consecuencia no tendrá mucho que ofrecer en su trabajo.

El mexicano trabaja para satisfacer sus necesidades, lo ve únicamente como un medio, no como un fin porque no se nos ha enseñado a valorar el trabajo como un medio de realización personal. Se puede decir que las necesidades fisiológicas que comprenden vestido, alimentación, casa, sed, sueño, etc. son el motor de nuestra existencia, por simple sobrevivencia.

En un estudio realizado por Rogelio Díaz-Guerrero sobre la psicología del mexicano, se encontró, tras una encuesta aplicada a toda la República que la mayor parte de los mexicanos tiene una personalidad frecuente de Obediente Afiliativo, los cuales piensan que es mejor saber obedecer que saber mandar, necesitan el apoyo de su familia en problemas, etc. Lo cual lleva a pensar que es mediocre pues prefiere ser mandado que dominar, pero lo que sucede es que hemos sido educados para obedecer, no para mandar, siempre encadenados a la voluntad del padre y a acatar ordenes de lo contrario se considera como un mal educado, es parte de la educación familiar.

En *Los Valores de los Mexicanos* ²⁸ menciona que para el mexicano común y corriente, la satisfacción de las necesidades biológicas o del primer nivel no son prioritarias, así en un trabajo en el que quizás solo obtenga un salario mínimo sin prestaciones estará a gusto, si el ambiente es bueno. Aunque sólo le alcance para mantener someramente a su familia, mientras él esté a gusto con su trabajo.

Por tanto, otras necesidades humanas como el afecto, ternura, pertenencia, amor, etc. son la base del mexicano y se proyecta en seguridad personal y en grupo al cual pertenece. El mexicano debería estar satisfecho en relación a la necesidad de la amistad, la necesidad de amigos. En realidad, parece que no lo está. Si partimos de la simple observación directa, parece que la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa en el mexicano; que toda la vida andamos buscando amigos; nos encanta la chorcha, la fiesta, el guaguareo, etc. Esto provoca problemas por este eterno chorchar; para una organización o empresa, por ejemplo el "San Lunes", índice de ausentismo, es fruto del malestar causado por las fiestas o chorchas del fin de semana.

²⁸Alducin Abitia, Enrique. LOS VALORES DE LOS MEXICANOS, Fomento Cultural Banamex, A.C., México, 1989.

Parece una necesidad profunda del mexicano, éste habla y habla; pese a que eso de hablar y hablar está presente en la familia mexicana, presente en el trabajo, en los cafés, en todas partes habla y requetehabla con los eternos amigos. Además en grupo el mexicano es feliz, se siente querido y admirado, es muy seguro y macho dentro del grupo, más fuera de este regresa a ser el hombre más obediente y sumiso. Podría decir que es la necesidad número uno en los mexicanos, pero no de manera simplista sino que la amistad del mexicano está basada exclusivamente en esta necesidad, porque en este medio el mexicano, a menudo, desarrolla varias de sus altas potencialidades con mayor facilidad. Es frente al amigo donde se producen los esfuerzos más grandes de nuestra cultura.

La necesidad de la propia estima, que implica dos aspectos, uno autoevaluarse con firmeza y objetivamente y otro el ser valorado altamente por los demás. Para poder valorarse altamente a sí mismo, se necesita que la persona se sienta tranquila en varios aspectos, que haya aprovechado adecuadamente las oportunidades que le da la vida; oportunidades de aprender, de crear, de trabajo, en suma de llegar a ser. También necesita sentirse más o menos satisfecho por lo que hace o ha hecho en lo pasado, en el sentido de que está suficientemente bien hecho. *El trabajo bien hecho resulta necesario para que podamos percibirnos con cierta tranquilidad y con cierta apreciación de que valemos. Si se logra, entonces tendremos confianza en nosotros mismos. Una persona con propia estima suficiente, gozará de ser independiente y tendrá la sensación de que venga lo que venga, solo o acompañado, podrá con lo que le imponga la realidad.*

En cuanto a la salud física, teniendo en cuenta que en general se considera al mexicano como hipocondríaco siempre que se trata de trabajar, se convierte en un tomador de píldoras a granel, te's y yerbitas, y toda clase de formulas que mejoren su salud como un signo de autocompasión para afirmar que se siente amado a sí mismo. Pero en realidad, el mexicano no parece tener una sensación de necesidad de preservación de su propia vida, se dice que da trabajo disciplinarlos para mantener las medidas de seguridad en una fábrica. La cuestión de vivir o morir no tiene valor para muchos mexicanos por motivos que son probablemente como vemos de índole sociocultural.

Una muestra de ello lo marca la POBLACION DERECHO HABIENTE que en 1988 era 44,232 (miles),y asegurados por el IMSS para 1989 permanentes 8,498 (miles de personas promedio) y eventuales 1149. Para aproximadamente 1,500,000 de personas económicamente activas es bajísimo.

El temor al desempleo no es quizá, tan arraigado en el mexicano pues generalmente se da un alto porcentaje de cambios de empleo, que se basa no en el hecho de no poder satisfacer necesidades biológicas básicas sino por perder la propia estima ya que por la estructura familiar aunque el pilar de la casa, el padre, pierda el trabajo, la madre puede afrontar ambas responsabilidades tanto de padre como de madre. Casi siempre habrá techo y comida, ya sea con la suegra, la hermana, el cuñado o cualquier otro miembro porque la característica de la familia mexicana es que es unida y protectora. Esto hace que no sea altamente preocupante para sus motivaciones, los datos del Censo 1990 para el Distrito Federal lo ilustran:

DISTRITO FEDERAL	NUM. PERSONAS	HOMBRES	MUJERES
Población Ocupada	2884807	1894371	990436
No reciben ingresos	30424	17930	12494
Hasta el 50% de S.M.	110742	64547	46195
+ de 50% y - de 1 S.M.	434699	251734	182965
Un salario mínimo	22079	15007	7072
+ de 1 y hasta 2 S.M.	1146519	718428	428091
+ de 2 y - de 3 S.M.	443807	313608	130201
De 3 y hasta 5 S.M.	316737	223721	93016
+ de 5 y hasta 10 S.M.	191714	148315	43399
Más de 10 S.M.	100556	82792	17764
No especificado	87530	58291	29239

La seguridad personal para el mexicano no es un motivador intenso y el trabajo no contribuye a su seguridad, ya que demuestra su "machismo" de diversas maneras pero no dentro del trabajo y este no aumenta la seguridad en sí mismo, por el hecho de tenerlo o no. Para él es igual ya que su propia estima está por los suelos es capaz de negar la existencia de esta necesidad de autoestima. Debido a esta tendencia clara a la jactancia, a la exagerada capacidad viril, a su "machismo", ha sido posible para cualquiera que simplemente haya oído hablar del modo y funcionamiento del complejo de inferioridad. Afirma Adler que el sentimiento de inferioridad aparece en el niño al darse cuenta de lo insignificante de su fuerza, en comparación con la de sus padres.

Recordando los antecedentes mencionados, al surgir México, se encontró en el mundo civilizado en la misma relación del niño ante sus mayores. Se presentaba en la historia cuando ya imperaba una civilización madura que sólo a medias puede comprender un espíritu infantil. De esta situación desventajosa nace el sentimiento de inferioridad que se grabó con la Conquista, el mestizaje y hasta con la magnitud desproporcionada de la naturaleza. Aunado a todo los factores de índole histórica, sociocultural, etc. Así socioculturalmente, un abuso del concepto de autoridad y del concepto de respeto a la autoridad ha permitido, una y otra vez, que se pisotee la dignidad y la propia estima de los individuos. En las condiciones económicas que prevalecen, no sólo históricas sino hasta presentes, poca oportunidad ha habido para que el mexicano desarrolle su propia estima, ya que las necesidades más intensas de tipo fisiológico, como el hambre, sea del individuo o de su familia, han estado activas con frecuencia.

La necesidad de crear, de desarrollar las potencialidades individuales, no llega a menudo a ser motivante. A la vez, aun en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad creativa en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino, sobre todo, a partir de la compensación de otras muchas necesidades.

Las mejoras del ambiente físico del trabajo no son altamente motivadoras para el trabajador pero lo podrían interpretar como un gesto de los patrones, que se preocupan por ellos, que los tienen en cuenta, que le dan cierta importancia. Si lo perciben así los trabajadores mexicanos, pueden resultar un arma no sólo para mejorar su propia estima, sino también paralelamente mejorar su eficiencia en el trabajo. La capacitación sería una buena motivación.

La fábrica es fundamentalmente un lugar de socialización, en donde se amplía el radio de sociabilidad del mexicano mas no se puede afirmar que tan motivador sea, que vaya a trabajar por estar insatisfecho en este aspecto. Las diversiones forman parte importante de la vida del mexicano, pues de este modo olvida gran número de realidades externas en que vive. La diversión en el mexicano alcanza la sensación de bienestar, se siente en condiciones de crear, aunque ello sólo sea un sueño o fantasía. De los espectáculos en los cuales se le permite una expresión abierta, el fútbol por ejemplo, se deriva la impresión de que va a tomar parte en desarrollo del evento o participar en ella.

Se afirma que la mayoría de las políticas de las empresas son implantaciones de teorías extranjeras exitosas, en su país de origen desde luego, sin importar la idiosincrasia mexicana. Ya se ha mencionado en el capítulo tres que el hombre es un compuesto complejo e indeterminado, no se puede por tanto, afirmar que por ser mexicanos seremos todos iguales o tendremos las mismas actitudes, más recordemos que tenemos rasgos en común por el medio en donde hemos nacido y crecido, que no de un día para otro modificaremos por imponer una teoría extranjera obtendremos el mismo rendimiento que en el extranjero, ya que a lo largo de este capítulo se ha destacado las diferencias tangibles de la manera de ser del mexicano. Dentro de la cual están sus motivaciones hacia donde se dirige, que busca, cuales son sus aspiraciones laborales, etc.

En relación a las tres aproximaciones que se han investigado sobre la conducta del mexicano, se puede decir que la concepción de Ramírez es determinista y limita al hombre a ser una continuación de su pasado histórico; se concibe así al hombre como un ser movido tan sólo por sus experiencias sin capacidad ni voluntad para modificar su presente.

Considerando que si bien es importante nuestra historia, ésta no es determinante a tal grado, ya que el hombre es por naturaleza un ser con capacidades de discernir y comprender fallas, así como el lograr una modificación de su conducta que lo lleva a una forma madura y responsable en su comportamiento. Si se basara por completo en la ideología de Ramírez, el perfil del mexicano sería: un ser sin voluntad propia que actúa con base en imitaciones aprendidas en su niñez, su comportamiento iría encaminado a la destrucción de la figura del padre que se formó en su niñez. La mujer por su parte, se consideraría como el ser pasivo y reprimido que canaliza sus energías hacia el bienestar total de los hijos, pero sin la más mínima fuerza de solucionar la desvalorización de que es sujeto.

Aramoni por su parte postula que en gran medida el pueblo mexicano es mestizo ya que las características de este grupo son en cierto grado generales a toda la población. Se considera que es un tanto limitada e inflexible esta posición, ya que si bien estoy de acuerdo en que la mayor parte de la población mexicana tiene su origen en el mestizaje, no todas las características afines al mestizo son aplicables a la población general del país. es una postura que tiende a la existencia de un sólo tipo de personalidad. Lo cual no es válido ya que cada individuo está influido por diferentes factores que lo hacen único y por tanto no se puede hablar de un solo grupo de características aplicables a todos los mexicanos, son de diferentes tipos generales de personalidad en los que se puede ubicar de manera tentativa a los hombres, a reserva de una profunda revisión y ampliación de clasificaciones.

La postura de Díaz-Guerrero ofrece una visión actualizada del mexicano en la que señala los rasgos característicos del mismo, con base a sus estudios transculturales dicta una serie de patrones conductuales afines al mexicano, que si bien no todos son altamente positivos, su postura no es delimitante ya que concibe la idea de dinamismo y evolución gracias a la cual el hombre en general es capaz de desarrollarse a partir de cualquier situación hacia un estado óptimo. Es de gran utilidad y relevancia lo propuesto por este autor ya que no permite lograr una mejor comprensión del porqué de la conducta del mexicano en los diferentes ambientes; así mismo, con base en este conocimiento se puede lograr ambientes adecuados en los que el mexicano se sienta a gusto y por ende sea más productivo tanto en el ámbito laboral, como en el educativo, familiar, social y en general.

Es necesario a la vez de entender las posturas psicológicas, el reconocer la situación económica del mexicano que sirven para satisfacer sus necesidades, pues el que tiene dinero generalmente es muy seguro de si pero el que carece de éste vive a expensas de tenerlo y sueña que un día podrá hacerlo pero reconociendo que por el momento habrá días en que no tenga ni un peso y despierta del sueño sin esperanzas ni ilusiones.

V. PERFIL MOTIVACIONAL DEL MEXICANO.

"La naturaleza humana se encuentra condicionada a diferentes indicadores culturales, tales como lenguaje, deberes y derechos, familia, conocimientos científicos, condición social, organización y forma de gobierno, entre otros, y lo único válido son ciertas constantes aplicables a las distintas sociedades humanas; por lo tanto, la vida real es la persona individual."

Si bien son varias las teorías motivacionales surgidas en el ámbito laboral, todas ellas son ajenas a nuestro contexto ideológico, histórico y cultural; es por tal razón que su aplicación en nuestro país sólo ofrece una visión falseada de nuestra realidad. Es fundamental el llegar a una concepción amplia y acorde al mexicano; es relevante conocer y comprender cuáles son los motivos que dirigen realmente a nuestros trabajadores en el desempeño de sus labores, puesto que conociendo mejor este aspecto se pueden lograr mayores beneficios tanto para el trabajador como para las propias organizaciones; es decir, al existir una mayor afinidad entre las motivaciones del trabajador su actividad se convertirá en el medio a través del cual se autorrealizará y para la organización habrá una mejor calidad de los bienes y servicios producidos, como reflejo de la satisfacción en el trabajo.

Razón por lo cual se aborda en este capítulo la investigación realizada con el fin de conocer cuales son las principales motivaciones del mexicano, así como sus características; que son la base fundamental para el mejoramiento de las condiciones de trabajo tanto físicas como psíquicas.

V.1. PROBLEMA GENERAL

Conocer cuales son las principales motivaciones en el ámbito en el que se desenvuelve el mexicano, según sus rasgos o perfil, es decir, las características propias en las clases media baja y baja.

V.2. PROBLEMA ESPECIFICO.

Las motivaciones de los trabajadores mexicanos que viven en el Distrito Federal de las en las clases media baja y baja, que desempeñan trabajos operacionales (obreros).

V.3. OBJETIVO GENERAL

Conocer las motivaciones en el trabajo de los mexicanos de clase media baja y baja.

Identificar cuales son las principales motivaciones y características de los trabajadores a nivel operativo.

V.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

-Conocer las motivaciones en el trabajo a nivel operativo en el sector que compone la muestra: obreros de una macro empresa.

-Conocer cual es la relación que tienen las necesidades que existen entorno del trabajo y como influyen en el mismo.

-Identificar las características que como mexicano se tienen, como influyen a este nivel operativo.

-Identificar las necesidades y motivos que tienen relación con el trabajo.

-Identificar que grado de satisfacción tiene en su trabajo los obreros de la muestra.

V.5. METODO

El método que se siguió fue el de Cuotas en función de las variables.

V.5.1. SUJETOS:

Los sujetos que integraron esta investigación fueron personas que laboran a nivel operativo, específicamente obreros calificados en ensamble. El número total que toman parte en esta investigación son 22.

V.5.2 MUESTRA:

La muestra seleccionada para esta investigación se tomo de *Industrias IEM de Mexico, S.A. de C.V.* en México, Distrito Federal. La población que integra el número de obreros es de 1031, la muestra se tomo a partir de la siguiente formula:

$$n = \frac{N^2 s}{\frac{\epsilon^2}{1.65^2} (N - 1) + s^2}$$

En donde:

N= Población

n =Muestra

s² =Varianza

ε =Error

La variable que se tomó para definir la barcinas necesaria para la determinación de la muestra fue la de antigüedad del cuestionario piloto aplicado a 30 personas. Se eligió esta variable por ser del tipo cuantitativa.

V.5.3 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

La investigación comprendió 52 cuestionarios en total, distribuidos en dos fases en que se desarrolló la investigación: el cuestionario piloto y el cuestionario final. El cuestionario piloto abarcó 30 cuestionarios (se buscaba fuera representativa un 3% de la población 1031) que arrojó la varianza, a partir de la pregunta de antigüedad, que ayudó a la determinación de la muestra final de 22 personas que la integran.

V.6. INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para esta investigación fue el CUESTIONARIO que comprende 54 preguntas, las variables que lo definen son de tipo nominal, jerárquicas y discretas, en las que se engloba las necesidades humanas de las que se podrá deducir las motivaciones y características de los obreros mexicanos.

De la pregunta 1 a 7 son datos poblacionales o generales como son edad, sexo, estudios, odo. civil, número de hijos, puesto y antigüedad.

+ Las preguntas encaminadas a conocer las necesidades fisiológicas son:

11, 12, 22 y 40.

+ Las preguntas que atienden a las necesidades de seguridad y protección son:

9, 10, 26, 28, 38, 43 y 48.

+ Para destacar las sociales y de estatus se encuentran:

14, 17, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 41, 42, 44, 46 y 47.

+ Las necesidades más profundas, autorrealización y satisfacción están comprendidas en las preguntas:

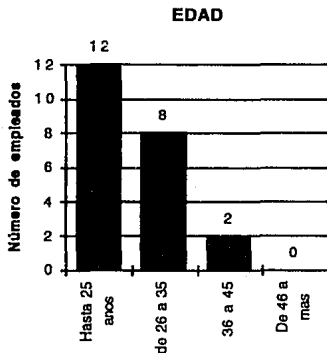
8, 13, 27, 34, 37 y 49.

+ Las preguntas de la 50 a la 54 son variables jerárquicas en las que los encuestados defirieron las prioridades de sus necesidades y valores. Se buscó destacar esta prioridad de necesidades para poder establecer una pirámide de necesidades según el grado de satisfacción que se quiere para cumplir con el objetivo de la investigación. Las preguntas se pueden consultar en el Anexo 1 al final de este capítulo.

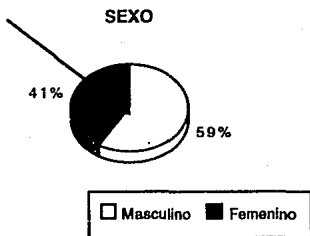
V.7. RESULTADOS

Los resultados aparecen según la numeración del cuestionario, la pregunta su interpretación y se hace acompañar de una gráfica para hacerlo más ilustrativo.

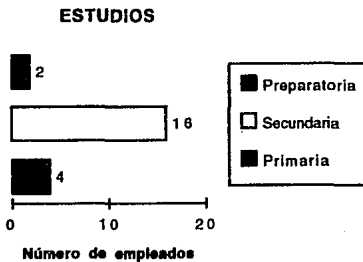
La edad que se encontró predominante en los encuestados fue la comprendida en el rango de 18 a 25 años con 12 empleados (55%), en el rango de 26 a 35 años estuvieron 8 personas (36%) y 2 entre 36 a 45 años (9%).



En cuanto a sexo se refiere el sexo masculino dominó en número sobre el femenino con 13 empleados y las 9 restantes pertenecen al sexo femenino.

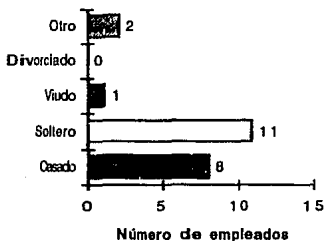


Para determinar los estudios se engloba por ciclos aunque no se hayan terminado, es decir, si una persona solo curso hasta el 3er. grado de primaria se le considero como que hubiera terminado la primaria. Así que la mayoría de las personas estudiaron la secundaria esto es un 73%, seguido de primaria con un 18% y un 9% en preparatoria.



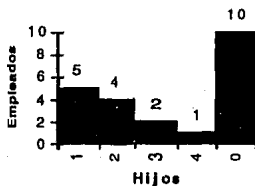
El estado civil de los encuestados que se encontró mayor en número fue el de los solteros siendo 11 en esta categoría (50%), casados son 8 (36%), en la categoría de otro (unión libre) estuvieron 2 (10%) y viuda solo una persona (4%).

EDO. CIVIL



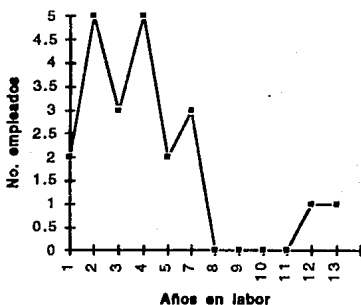
El número de hijos predominante fue el de 0 hijos con 10 personas (45%), 5 personas tienen 1 hijo (23%), 4 tienen 2 hijos (18%), 2 tienen 3 hijos (9%) y una persona tiene 4 hijos (4%).

NUMERO DE HIJOS



La respuesta a la antigüedad en la empresa sirvió como ya se había mencionado de base para la determinación del tamaño de la muestra. Mismo número de empleados son los que tienen 2 y 5 años dentro de la empresa y son los predominantes sobre el resto de la muestra con 5 empleados por cada año (23% respectivamente), seguidos de los que tienen 3 y 7 años de antigüedad con 3 empleados en cada año (13%), luego 2 empleados que tienen 1 y 5 años de antigüedad respectivamente (9%) e igual número de empleados en 1 aquellos que tienen 12 y 13 años (5%) siendo los más antiguos dentro de la empresa.

ANTIGÜEDAD



A la afirmación de sentirse satisfechos con el trabajo que realizan 3 encuestados opinaron que es muy cierto (14%). El dominante fue el decir que es cierto con 13 empleados (59%) y por último con 6 empleados el opinar que estaban satisfecho de manera regular (27%).

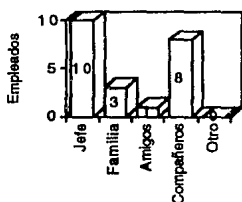
SATISFACCION EN EL TRABAJO



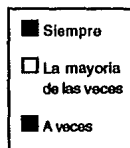
Al preguntarles que ¿para hacer bien su trabajo por quien necesitaba sentirse apoyado? la mayor parte de los encuestados respondió que por su jefe en ello coincidieron 10 empleados siendo un 45%, seguidos por 8 empleados que representan un 36%, por parte del apoyo de la familia necesitan 3 empleados de ese apoyo siendo un 14% y por los amigos solo una persona respondió que necesita su apoyo esto es un 5%.

Y cuando necesitaban ese apoyo la mayoría respondió que siempre con 17 empleados (77%), algunas veces lo necesitaban 3 empleados (14%) y 2 más respondieron que a veces (9%).

APOYO PARA HACER SU TRABAJO

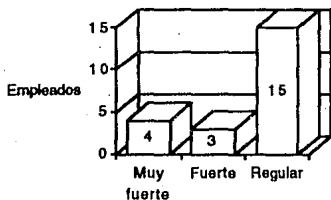


CUANDO NECESITA APOYO



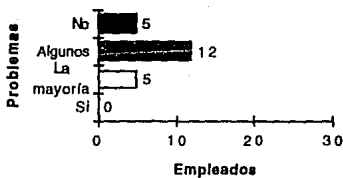
Importante resultó la afirmación al decir que el sueldo es un motivo para trabajar pues la mayoría contestaron que era regular 15 de los encuestados (68%), seguido de 4 que opinaron ser muy fuerte (18%) y 3 respondieron que era fuerte (14%).

SUELDO COMO MOTIVO



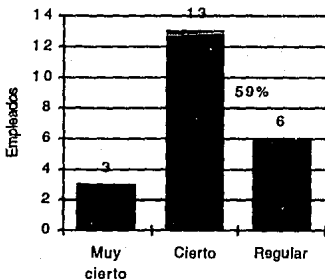
Para analizar que tan importante resulta el dinero en sus vidas se hizo la pregunta de que si 500 millones resolvería sus problemas y la mayor parte respondió que solo algunos de ellos 54%, y coincidieron en un 23% para la respuesta de no y la mayoría de sus problemas.

500 MILLONES



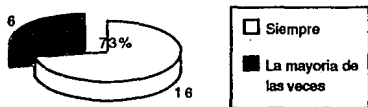
Cierto respondieron 13 empleados que resulto predominante de las respuestas, al hecho de que su trabajo les resulta interesante, 6 respondieron ser regular y el resto respondió ser muy cierto.

MI TRABAJO ES INTERESANTE



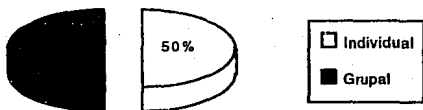
Dominó la respuesta de siempre (16 un 73%) a cuando trabaja bien por ser su responsabilidad seguido de la mayoría de las veces (6 un 27%).

Trabajo por responsabilidad

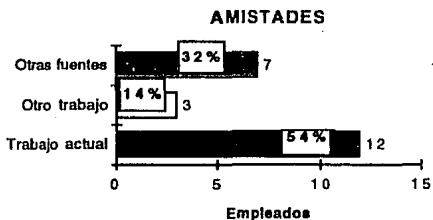


Resultó igual el porcentaje del 50% a las actividades que prefieren en grupo e individual, esto es, 12 empleados por opción.

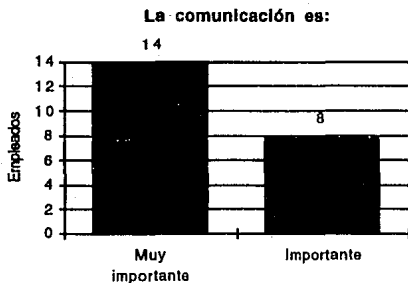
ACTIVIDAD PREFERENTE



A la pregunta de donde ha encontrado la mayoría de sus amistades, en el trabajo actual fue el mas elevado en numero con 12 personas, que representa un 54%, le sigue en numero de otras fuentes con 7 personas un 32% y por ultimo la opción de en otros trabajos con 3 personas un 14%.

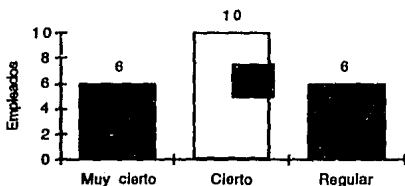


Para el desempeño de su trabajo piensan que la comunicación en la empresa es muy importante 14 personas (64%) siendo sobre saliente del resto de la opciones, y como importante para 8 (36%).



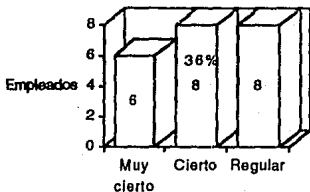
Como cierto consideraron 10 personas, un 46% a la afirmación de que la relación con su jefe hace mas grato su trabajo, muy cierto lo consideraron 6 (27%) al igual que la opción de regular .

LA RELACION CON SU JEFE HACE GRATO EL TRABAJO



Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables respondió la mayoría que es cierto y regular 8 personas para cada opción siendo un 36% respectivamente, y con 6 personas lo calificaron como muy cierto un 28%.

LA RELACION CON SUS COMPAÑEROS HACEN GRATO SU TRABAJO



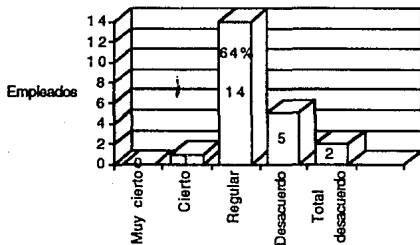
Se afirmó que por ser mexicano se considera impuntual o faltista y todos lo encuestados respondieron que no (22) el 100%, más a la afirmación de si fuera gringo cree que sería puntual y no faltaría a trabajar 21 personas respondieron que no (95%) pero una persona opinó que sí (5%).

SI FUERA GRINGO SERIA PUNTUAL

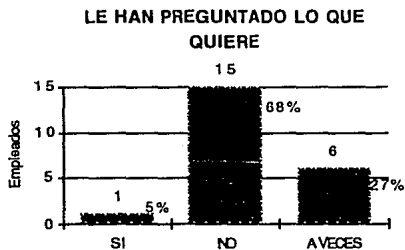


La mayoría de los encuestados están regularmente satisfechos con el dinero que gana por su trabajo esto es un 64% (14), en desacuerdo un 23% (5), en total desacuerdo un 9% (2) y como cierto a la satisfacción por el dinero un 4% (1).

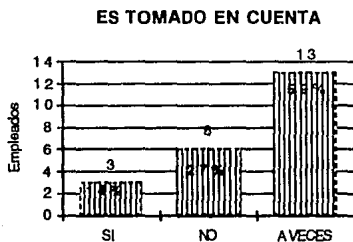
SATISFECHO CON EL DINERO QUE GANO



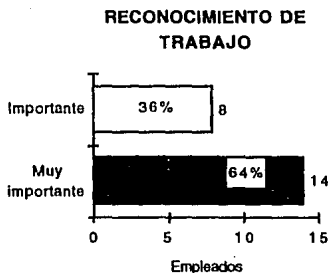
15 encuestados respondieron que no se les pregunta que es lo que quieren o le gustaría tener en su trabajo (68%), 6 más que a veces (27%) y uno solo que si (5%).



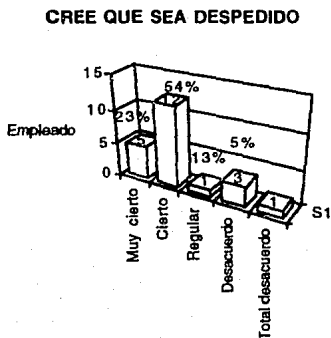
La mayoría de los encuestados respondió que a veces, esto es 13 (59%), siente que es tomado en cuenta para cualquier disposición o preguntan su opinión, pero 6 encuestados respondieron que no(27%) y 3 que si sienta que son tomados en cuenta (14%).



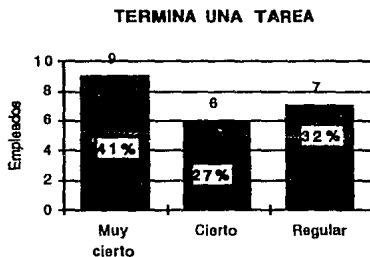
A la pregunta ¿que reconozcan su trabajo es? muy importante para 14 personas (64%), para 8 e importante (36%)



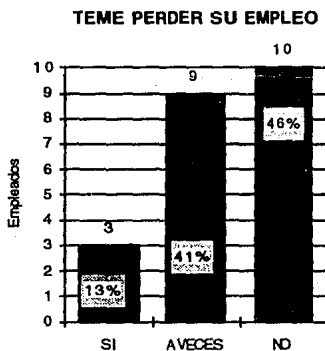
Como cierto respondió la mayoría 12 encuestados (54%) a es fácil que sea despedido de la empresa en cualquier momento, 5 como muy cierto (23%), 3 estuvieron en desacuerdo (13%) y 1 para regular y 1 en total desacuerdo (5% respectivamente)



Una vez que empieza una tarea le sigue hasta terminarla la respuesta dominante fue la de muy cierto con 9 personas (41%), seguido de regular con 7 (32%) y por último cierto con 6 (27%).

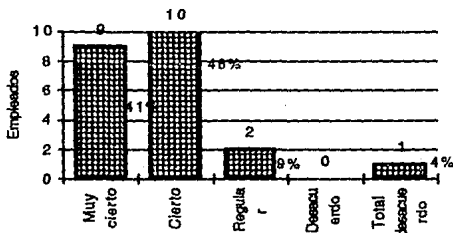


¿Teme perder su empleo? la mayoría respondió que no (10), seguido de a veces (9) y con menor número que si (3).



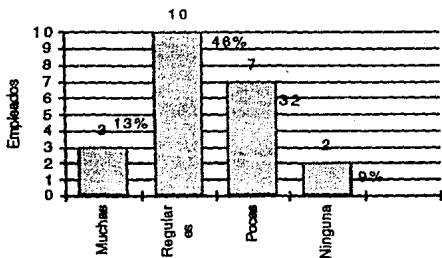
Como cierto calificaron 10 encuestados (46%) al sentirse comprometido con los objetivos de su departamento, 9 como muy cierto (41%), 2 como regular (9%) y uno en total desacuerdo (4%).

ESTA COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS

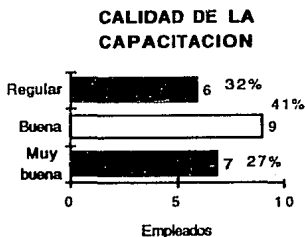
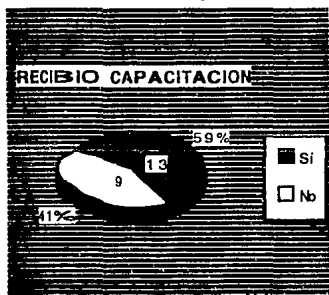


Regulares son la oportunidades para decir su opinión libremente en el trabajo respondieron 10 personas (46%), pocas son las oportunidades consideraron 7 personas (32%), muchas 3 (13%) y ninguna oportunidad 2 (9%).

OPORTUNIDADES PARA OPINAR

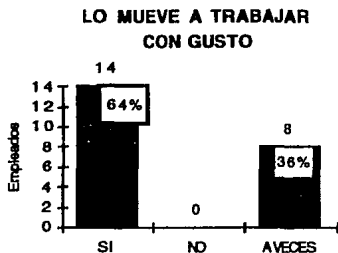


Dominante con un 59% fue el si (13) al responder que les gustaba su trabajo por haber recibido capacitación al comenzar, 41% respondió no gustarle (9). Cabe aclarar que no se sabe si recibieron o no capacitación.



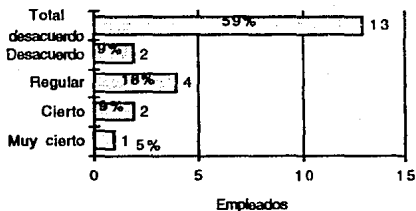
Al calificar la capacitación la mayoría opinó que fue buena 9, 7 la calificaron de muy buena y 6 como regular.

14 respondieron que si los mueve a trabajar con gusto el haber recibido capacitación y 8 que a veces los mueve a trabajar con gusto.



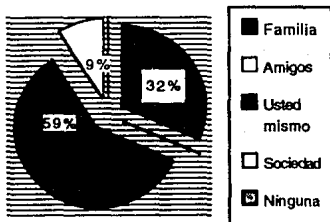
13 de los encuestados están en total desacuerdo al afirmar que se enojan porque otros trabajen mejor que ellos, 4 regular consideran la afirmación, como cierto y en desacuerdo 2 personas y una como muy cierto.

LE ENOJA QUE OTROS TRABAJEN MEJOR



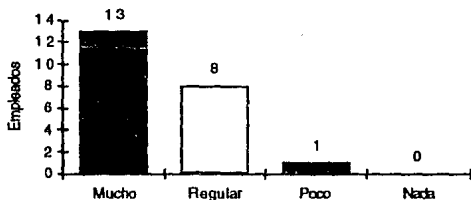
13 empleados trabajan para tener una buena imagen con ellos mismos (59%), 7 más con su familia (32%), y 2 más con la sociedad (9%).

TRABAJA POR UNA BUENA IMAGEN CON:

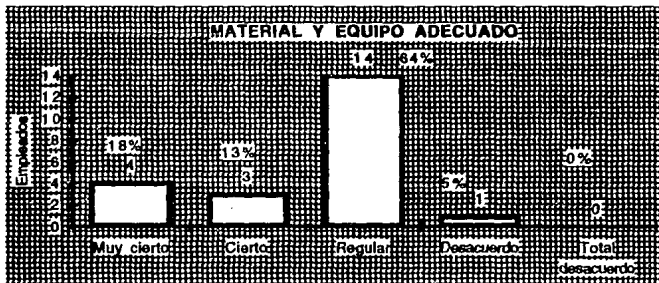


Gran parte de los encuestados el 59% (13) cree que su trabajo es motivante porque aprende, el 38% (8) lo consideran como una motivación regular y un 5% como poco (1).

SU TRABAJO ES MOTIVANTE PORQUE APRENDE

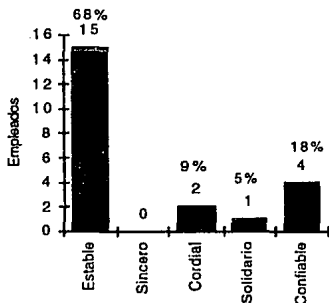


Se afirmó que el equipo y material de trabajo es el adecuado la mayoría respondió que es regular 14 (64%), seguido de muy cierto con 4 (18%), 3 más penso que era cierto (13%) y solo estuvo en desacuerdo (5%).



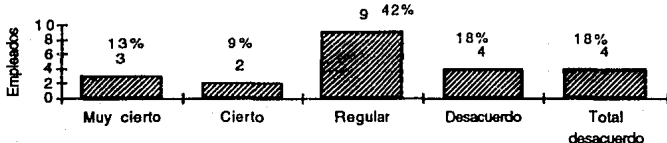
Estable consideraron al ambiente y por esto gusta 15 encuestados lo calificaron así (68%), como confiable 4 (18%) por esto a estos les gusta su ambiente, 2 (9%) consideraron cordial su ambiente y por esto también gusta y uno los considero solidario (5%).

LE GUSTA SU AMBIENTE POR:



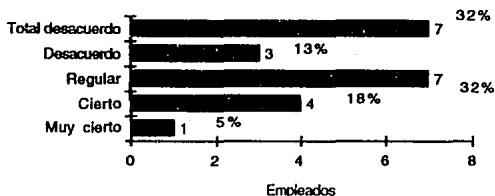
Regular les parece su horario de trabajo a 9 empleados encuestados (42%), 4 les agrada su horario (18%) al igual que los que están totalmente de acuerdo con su horario, a 3 desagrada demasiado (13%) y a 2 más simplemente les desagrada (9%).

LE DESAGRADA SU HORARIO



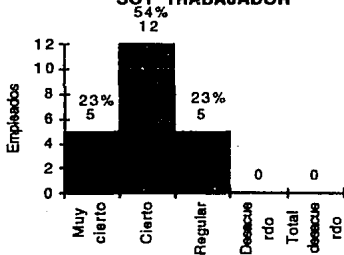
La mayoría estuvo de acuerdo al decir que las facilidades para alcanzar mejores puestos eran Regulares y totalmente en desacuerdo con 7 encuestados respectivamente (32%), 4 contestaron que es cierto que si existen facilidades (18%), 3 están en desacuerdo a esta existencia (13%) y uno piensa que es muy cierto que existen esas facilidades (5%).

EXISTEN FACILIDADES PARA MEJORES PUESTOS

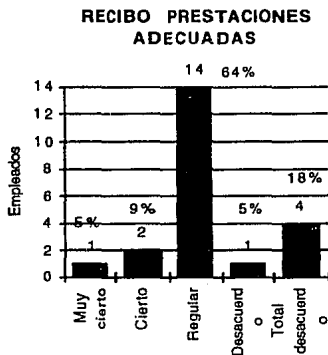


Si se consideran trabajadores 12 encuestados dijeron ser cierto (54%), muy cierto 5 al igual que regular (23%).

SOY TRABAJADOR

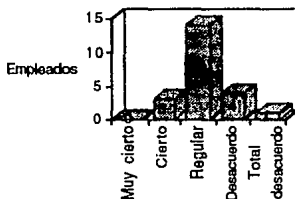


Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas 14 opinaron que eran regulares(64%), 4 están en total desacuerdo (18%), 2 pensaron ser cierto (8%), 1 tanto para desacuerdo como muy cierto (5%) lo consideraron.



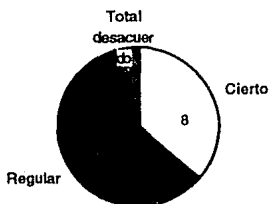
Se afirmó: mi jefe se interesa por mi bienestar la mayoría de los encuestados 14 de ellos respondieron ser regular este interés (64%), 4 estuvieron en desacuerdo (18%), 3 respondieron ser cierto (13%) y uno estuvo en total desacuerdo a la afirmación (5%)

MI JEFE SE INTERESA POR MI



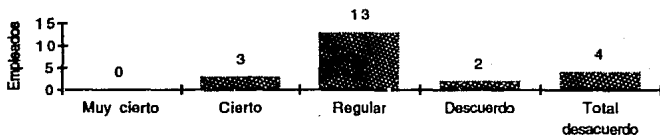
Trabajo a gusto porque mi jefe es amistoso, gran parte de los encuestados 13 (59%) opino que era regular, (36%) 8 como cierto y solo uno estuvo en total desacuerdo (5%).

MI JEFE ES AMISTOSO

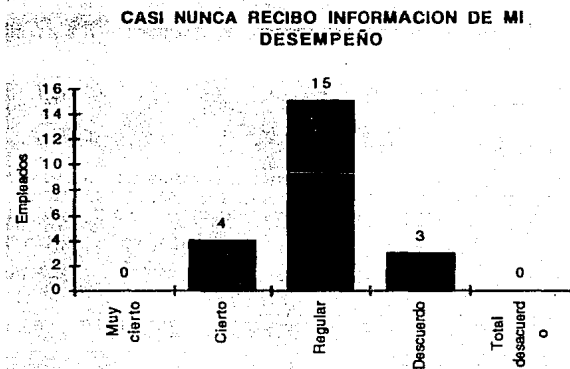


Como regular calificaron 13 de los encuestados (59%) a las políticas para ascender, 4 (18%) consideran totalmente inadecuadas estas políticas, 3 más (13%) consideran que es cierto que sean adecuadas y 2 estuvieron en desacuerdo (10%) al respecto.

LAS POLITICAS PARA ASCENDER SON ADECUADAS

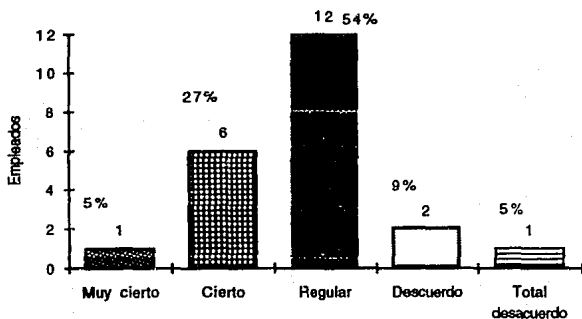


15 encuestados (68%) opinaron que regularmente reciben información sobre su desempeño en el trabajo, 4 dijeron (18%) ser cierto el hecho de que casi nunca reciben esta información y el resto de ellos (14%) estuvieron en desacuerdo al decir que casi nunca reciben información.

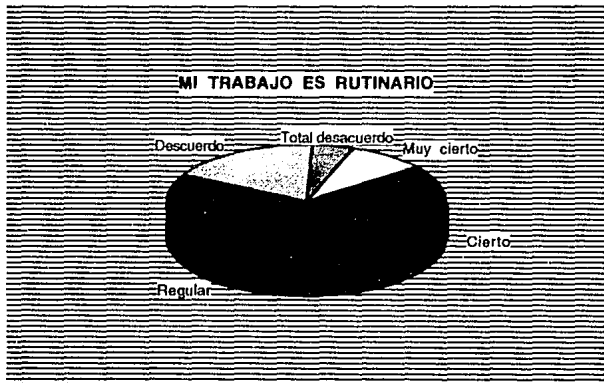


En cuanto a la afirmación de que las instalaciones en el área sean las adecuadas la mayoría respondió que era regular esta afirmación pues 12 de los encuestados opinaron así (54%), 6 opinaron que es cierta (27%), 2 estuvieron en desacuerdo (9%) y coincidieron en un encuestados a las opciones de en total desacuerdo y muy cierto (5%) para dicha afirmación.

LAS INSTALACIONES SON LAS ADECUADAS



Al calificar al trabajo como rutinario dominó la opción de regular con 10 empleados (46%), 5 creyeron ser cierto (23%), 4 estuvieron en desacuerdo (18%), 2 lo consideraron muy cierto (9%) y uno estuvo en total desacuerdo (4%).



Las siguientes 4 preguntas son de tipo jerárquico, es decir que cada encuestado establece sus prioridades en las opciones que se le dan. Y se determinó el resultado por el método de cuotas

La razón principal por la que trabajan es para mantener la familia, la jerarquía es la siguiente:

1. Mantener a la familia
2. Tener dinero
3. Comer y vivir
4. No hay de otra
5. Educar a los hijos
6. Para aprender
7. Progreso de México
8. Por gusto.

El orden en el que gastan su sueldo es:

1. Comer y vestir mejor
2. Ayudar a la familia
3. Educación para los hijos
4. Educación personal
5. Diversiones
6. Festejar con los amigos
7. Parrandas
8. Apuestas y juegos

Para que sea un buen trabajo debe ofrecer:

1. Un sueldo arriba del mínimo
2. Buen ambiente entre los compañeros
3. Prestaciones
4. Capacitación constante
5. Instalaciones seguras y limpias
6. Donde pueda demostrar sus habilidades
7. Horario fijo
8. Que se organicen equipos de fútbol o de otro deporte.

Lo que es más importante para usted es:

- 1. Su familia**
- 2. Estar sano**
- 3. Tener un buen trabajo**
- 4. Dios**
- 5. Tener dinero y comer, vestir y vivir bien**
- 6. El amor y la ternura**
- 7. Haber estudiado**
- 8. Tener amigos**
- 9. Divertirse**

La última pregunta va en relación a la anterior, al decir que en su trabajo que es lo que falta para cumplir lo que es más importante. Y el orden es el siguiente:

- 1. Mayor sueldo**
- 2. Prestaciones**
- 3. Capacitación**
- 4. Rotación de puestos**
- 5. Promociones y mejor ambiente de trabajo**
- 6. Mayor comunicación**
- 7. Horario**
- 8. Mejores compañeros.**

Hasta aquí las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado, el cuestionario se puede consultar en la sección de anexos.

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Las anteriores teorías solo son reflejo que el hombre en la empresa es de importancia suprema, ya que abarcan diversas ramas del conocimiento del hombre psicología, sociología, antropología, etc. En el caso de Maslow que se aplica su teoría a la rama administrativa se ha convertido en una teoría importantísima en el campo de personal.

Por ejemplo, en nuestro país gran parte de la población no ha cubierto sus necesidades básicas, pero satisface los requerimientos del tercer nivel referentes a la pertenencia y los aspectos afiliativos sobre todo a niveles operativos. En un análisis realizado por Paul Hersey y Ken H. Blanchard encontraron que cuando las personas excitadas, confundidas o descontentas, no buscan a cualquiera, sino que tienden a buscar a otras personas que estén en la misma situación. La desdicha no sólo busca compañía, sino compañía desdichada. Entre los mexicanos es un rasgo característico.

Herzberg sostiene que en condiciones favorables el hombre se desarrolla favorablemente, más lo reduce a condiciones externas, es decir, al medio que envuelve al hombre, y que según lo que busque serán de mantenimiento o motivadores, para el caso de México pudiera decirse que en aplicación a esta teoría la mayoría de las personas esta motivada por factores de mantenimiento o higiénicos, ya que solo una reducida parte de la población económicamente activa tiene satisfechos plenamente sus factores de mantenimiento. Adaptando la teoría de Alderfer a México sería la número uno las de vinculación, enseguida las de existencia y por último las de crecimiento.

En el concepto que se tiene al trabajador mexicano en el extranjero, como nosotros mismos caeríamos en la descripción que hace Mc Gregor de los hombres 'X', a los cuales es necesario forzar y castigar para poder obtener una respuesta, prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, es poco ambicioso que encaja perfectamente en la idea que se tiene del mexicano por tanto muchos departamentos de personal y/o empresarios aplican como su motivación a la sanción.

En cambio la teoría de la equidad en el trabajo pone de relieve el concepto personal de cada empleado, en nuestro país es importante esta teoría solo a niveles gerenciales o de directores ya que a bajos niveles se desprecian a sí mismos por no tener una preparación académica que en nuestra propia idiosincrasia es de suma importancia y generalmente creen que están recibiendo lo que merecen a menos que se decidan a unirse y reclamar alguna mejoría pero generalmente el mexicano se siente satisfecho con lo que tiene.

Así los patrones de comportamiento que sugiere Argyris basa en la teoría de Mc Gregor sugiere un determinado patrón de control sea A o B, según las características del individuo, manifestando que existen jefes que aun a sabiendas de las características X de los individuos aplican planes flexibles y de responsabilidad para los empleados pues creen que los motivará en su trabajo y cambiarán de actitud. Generalmente, los administradores presentan una cierta renuencia para delegar responsabilidades. El individuo es asignado a un mero puesto en la organización y se piensa que con sólo pagarle su salario todo está solucionado; sin embargo, cada día se dan más organizaciones en donde conceptualizan al hombre como persona madura que es capaz de responder a las responsabilidades que se le otorgan, generando magníficos resultados.

En cambio hay quienes conociendo a su personal que encaja con las características Y imponen controles rígidos y supervisiones constantes, no se les delega responsabilidad y esto trae por consecuencia un desconsenso en la motivación. Lo que nos recomienda Argyris es un conocimiento profundo del personal, que planes aplicar de acuerdo a la madurez e iniciativa del grupo, de manera que sean los adecuados.

En el caso propiamente de México se sigue creyendo que el personal debe de trabajar en el patrón A pues es gente X que nos da por consecuencia organizaciones burocráticas con poca posibilidad de crecimiento tanto de la propia empresa como del personal mismo.

Si siguiendo las pautas de Argyris sería necesario analizar la madurez de los empleados, en el terreno laboral, y aplicar los siete pasos hacia la madurez. Más esto implica tiempo y planes bien pensados para poder llegar a modificar la conducta con una motivación adecuada pero en México la idiosincrasia propia es paternalista y por tanto acarrea inmadurez que se refleja en irresponsabilidad.

La teoría de expectativas de Vroom que postula que el individuo accionara si cree lograr su fin o a su alcance de lo contrario, ni lo intentará. Considero que es de gran aplicación para México si se sabe mostrar a los mexicanos los medios que posee y capacitarlo para lo que tenga que llevar a cabo destacando principalmente sus capacidades creativas y de fortaleza que posee y que pocas veces se conoce y tiene a sentirse menospreciado por el mismo, reduciendo sus expectativas y conformándose con lo que es.

McClelland cree que hay individuos en la que la necesidad del éxito es predominante y para otros no es así. Y que esta misma necesidad lo lleva a buscar los medios adecuados para conseguir el éxito, McClelland lo transporta a las organizaciones y sostiene que aquellas que cuentan con este tipo de personas logran crecer o desarrollarse más rápido que aquellas que adolecen de estas. Va aún más lejos al decir que probablemente los países desarrollados llegarán a serlo porque sus habitantes poseen esta necesidad apremiante de éxito, en cambio un país como México le cuesta trabajo desarrollarse y salir adelante porque su gente es más afiliativa que en busca de éxito.

Un hábito es la repetición de una conducta constantemente, y la teoría del reforzamiento y modificación de la conducta se basa en lo anterior lo cual creo es muy válido para poder cambiar la mentalidad de los mexicanos ya que tiene muy arraigadas consecuencias negativas y para los directivos en lugar de sancionar o remarcar los errores sería bueno reforzar las consecuencias positivas a fin de modificar la conducta.

A lo largo de la historia de México solo se recuerdan hechos negativos y escasos positivos, lo cual lo orilla a actuar como sus padres y a los padres como los abuelos, etc. es ya toda una tradición o forma de ser. Se podría tener como pauta para actuar teniendo en cuenta que no sera fácil, ni rápido cambiar la conducta de años de los mexicanos, es un proceso largo y difícil pero que se puede dar el conjuntamos conocimientos acerca del hombre y de su pasado que lo lleva a actuar de determinada manera según su entorno.

VI. 1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

En base al estudio realizado a nivel operativo, obreros de la empresa *IEM de México, S.A. de C.V.*. Se encontró que la principal motivación laboral es de orden económico por ser el mejor medio para la satisfacción de las necesidades de orden inferior que según Abraham Maslow son las fisiológicas, (comer, dormir, vestir, habitación, etc) y las de seguridad (que implica la certeza de seguir cubriendo las necesidades anteriores, así como tener el medio (\$) para afrontar problemas de salud, etc.).

La motivación personal para el mexicano más importante es la familia, que guarda una estrecha relación a la anterior motivación laboral, como ya se mencionó es un satisfactor o medio para satisfacer a la familia. Esta motivación por la familia juega un papel muy importante para todo mexicano pues es un rasgo heredado de la sociedad mexicana. Por ello el trabajo y la familia son un vinculo muy fuerte, ya que lo que sucede en una afecta a la otra y viceversa. Se debe tener en cuenta esta motivación para cualquier mejora que se quiera hacer en el trabajo.

Gran parte de las personas que integran el estudio se encuentran medianamente satisfechas con el trabajo que vienen desarrollando, así como de lo que reciben de él, como lo es el sueldo, prestaciones, instalaciones, comunicación tanto formal como informal, relaciones con el jefe, etc.

Se vió que es uno de los principales problemas para motivar a las personas es la concepción que tienen del trabajo porque lo consideran como un medio de subsistencia unicamente no como parte de su desarrollo profesional personal. A diferencia de lo que puede suceder en otros niveles, pues tienen más que satisfechas sus necesidades de orden inferior. Esta concepción que se hace del trabajo tiene sus raíces en los valores que estipula la sociedad que distingue a quien tiene la posibilidad de recibir un formación academica como una persona exitosa y que a alcanzado la autorrealización personal.

A este nivel esta idea es muy difundida y como la mayoría logro cursar la primaria, en ocasiones quedando inconclusa, influye en su autorrealización viendose esta disminuida. Y esto se refleja por consecuencia en la idea que se tiene del trabajo, pues sienten que es a lo unico que pueden aspirar y del cual ya no aprenden más, porque tambien el termino de aprender lo consideran como un avance en la formación academica. No se sienten tomados en cuenta o que se pide su decisión, y ellos tampoco exteriorizan alguna idea de mejora pues se creen que no poseen los estudios para poder defender sus ideas, por esta razón se sienten menos.

Debido a esta situación la motivación laboral se torna difícil pues no logra enonar con la motivación personal que solo es la búsqueda del trabajo como un medio para obtener dinero y que no tienen oportunidad de obtener mejores puestos porque no tienen los estudios necesarios.

VI.2. SUGERENCIAS.

La motivación es tan dinámica como las propias necesidades de la persona por eso no se puede hablar de reglas establecidas para siempre, por esto las sugerencias que aquí se hacen tratan de unificar todas las necesidades de la persona para que se sienta satisfecho y por tanto motivado.

El principal motivador puede ser la capacitación integral, esto es, una formación tanto a nivel laboral en estricto sentido como lo son los cursos de inducción, para operar la maquinaria, prestaciones, etc. así como la capacitación personal. Muchos de los empresarios consideran que la capacitación es una pérdida de tiempo y solo se debe ir aprendiendo sobre la marcha pero lo que sucede al paso del tiempo es que como no se dotó al trabajador de los medios adecuados para afrontar cualquier contratiempo en su labor, se siente incapaz y poco a poco desmotivado a realizar su labor.

Una capacitación integral incluiría el conocimiento personal profundo, en donde se descubrieran las habilidades de los trabajadores, formación académica, implantar una escuela abierta para poder terminar sus cursos (primaria y secundaria) e instituir un tiempo para información interna como externa acompañada de mesas redondas (esto último ya se hace en Grupo IEM con los obreros), en donde se desarrollen problemas sociales que aquejan al país y como con un trabajo bien hecho ayuda al desarrollo tanto del país como personal, con un lenguaje claro y accesible. De esta forma ir fomentando una cultura organizacional que vaya dirigido al hombre como persona, unidad individual y no únicamente al trabajador.

Esta capacitación ayudaría a mejorar las relaciones entre compañeros, por el tiempo que pasarían juntos y por trabajos en equipos que realicen. A la convivencia con el jefe pues también estaría más tiempo con ellos y los iría conociendo mejor para proponerlos cuando existiese una promoción que se crea pueden desempeñar. Con esto se abriría la comunicación y sugerencias por parte de los trabajadores que satisficiera sus necesidades de autorrealización y autoestima, sintiéndose motivados por su trabajo, ya que se unen intereses personales con intereses laborales

Quizá este podría ser otro tema de estudio como repercute la capacitación en la motivación laboral pero para este estudio es el mejor medio de motivación, la capacitación integral.

CUESTIONARIO

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO FIN CONOCER LAS MOTIVACIONES DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS, ASI COMO SUS CARACTERISTICAS. PUEDE USTED CONTESTAR CON TOTAL LIBERTAD, NO SE LE PIDE SU NOMBRE Y ADEMÁS ESTOS DATOS SERÁN MANEJADOS EN FORMA CONFIDENCIAL. PIDO SU COLABORACION Y LE RUEGO QUE CONTESTE CON SINCERIDAD. NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS. AL CONTESTAR MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE SELECCIONE.

1. Edad en años cumplidos:
Hasta 25 años ___ De 26 a 35 años ___ 36 a 45 años ___ De 46 o más ___
2. Sexo: Masculino ___ Femenino ___
3. ¿Hasta que grado escolar estudió usted?

4. Estado Civil:
Casado ___ Soltero ___ Viudo ___ Divorciado ___ Otro ___
5. ¿Cuántos hijos tiene?

6. Antigüedad en la empresa

7. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo:
Muy Cierto ___ Cierto ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
8. Para hacer bien su trabajo, Ud. necesita sentirse apoyado por:
Su jefe ___ Su familia ___ Amigos ___ Compañeros ___ Otro ___ ¿Quién? _____
9. ¿Cuándo necesita ese apoyo?
Siempre ___ La mayoría de las veces ___ A veces ___ Nunca ___
10. Su sueldo es un motivo para trabajar.
Muy fuerte ___ Fuerte ___ Regular ___ Nulo ___
11. ¿Cree que un regalo de 500 millones de pesos resolvería todos sus problemas?
Sí ___ La mayoría ___ Algunos de ellos ___ No ___
12. Mi trabajo es interesante.
Muy Cierto ___ Cierto ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente Desacuerdo ___
13. Usted trabaja bien porque es su responsabilidad
Siempre ___ La mayoría de las veces ___ Pocas veces ___ Nunca ___
14. ¿Qué tipo de actividad le gusta más, la que desempeña de manera:
Grupal ___ Individual ___
15. ¿La mayoría de sus amistades las ha encontrado en?
El trabajo actual ___ De otros trabajos ___ Otras fuentes ___
16. Para el desempeño de su trabajo piensa que la comunicación en la empresa es:
Muy importante ___ Importante ___ Regular ___ Irrelevante ___
17. La relación con su jefe hacen más grato su trabajo.
Muy Cierto ___ Cierto ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
18. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.
Muy Cierto ___ Cierto ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

19. Por ser mexicano se considera impuntual o faltista.
Si _____ No _____
20. Si fuera gringo cree que sería puntual y no faltaría a trabajar
Si _____ No _____
21. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
22. ¿Le han preguntado en su trabajo lo que usted quiere o le gustaría?
Si _____ No _____ A veces _____
23. ¿Siente que para cualquier disposición es tomado en cuenta o preguntan su opinión?
Si _____ No _____ A veces _____
24. ¿Qué reconozcan su trabajo es?
Muy importante _____ Importante _____ Regular _____ Irrelevante _____
25. Es fácil que sea despedido de la empresa en cualquier momento.
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
26. Una vez que empieza una tarea lo sigue hasta terminarla.
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
27. ¿Teme perder su empleo?
Si _____ A veces _____ No _____
28. Me siento comprometido con los objetivos de mi departamento.
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
29. Las oportunidades que tiene para decir su opinión libremente en el trabajo son:
Muchas _____ Regulares _____ Pocas _____ Ninguna _____
30. Le gusta su trabajo por que se le dio capacitación cuando empezó:
Si _____ No _____
31. Si recibió capacitación esta fue o ha sido:
Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
32. Esta capacitación lo mueve a trabajar con gusto:
Si _____ No _____ A veces _____
33. Le gusta ir a trabajar por que se siente bien dentro de su área:
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
34. Me enoja que otros trabajen mejor que yo
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
35. Ud. trabaja para tener una buena imagen con:
Su familia _____ Sus amigos _____ Usted mismo _____ La sociedad _____ Ninguna _____
36. Su trabajo es motivante porque aprende:
Mucho _____ Regular _____ Poco _____ Nada _____
37. El material y equipo de trabajo es el apropiado.
Muy Cierto _____ Cierto _____ Regular _____ Desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo _____
38. El ambiente donde esta le gusta por:
Estable _____ Sincero _____ Cordial _____ Solidario _____ Conflable _____

39. Le desagrada su horario de trabajo
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
40. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
41. Soy trabajador
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
42. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas.
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
43. Mi jefe se interesa por mi bienestar
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
44. Trabajo a gusto porque mi jefe es amistoso.
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
45. En mi trabajo las políticas para ascender son las adecuadas.
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
46. Casi nunca recibo información del desempeño de mi trabajo
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
47. Las instalaciones en mi área son las adecuadas.
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___
48. Su trabajo es rutinario
Muy Cierta ___ Cierta ___ Regular ___ Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN VARIAS OPCIONES, PONGA EL NUMERO 1 EN LA QUE CONSIDERE MAS IMPORTANTE, 2 EN LA MENOS IMPORTANTE ASI SUCESIVAMENTE HASTA EL FINAL.

49. Usted trabaja principalmente para:

___ Tener dinero
___ Mantener a la familia
___ Comer y vivir
___ Para aprender
___ Por gusto
___ Educar a los hijos
___ No hay de otra
___ Progreso de México

(8 opciones)

50. Usted gasta su sueldo en:

___ Apuestas y juegos
___ Educación para los hijos
___ Comer y vestir mejor
___ Diversiones
___ Festejar con los amigos
___ Ayudar a la familia
___ Parrandas
___ Educación personal.

(8 opciones)

51. Para usted que debe ofrecer un buen trabajo :
- Sueldo arriba del mínimo
 - Buen ambiente con los compañeros
 - Capacitación constante
 - Donde pueda demostrar sus habilidades
 - Prestaciones (I.M.S.S, INFONAVIT, Comedor, Caja de Ahorro.)
 - Horario fijo
 - Que se organicen equipos de fútbol o de otro deporte
 - Instalaciones de trabajo seguras y limpias. (8 opciones)
52. Lo más importante para usted es:
- Su familia
 - Tener dinero
 - Divertirse
 - Estar sano
 - Tener un buen trabajo
 - Haber estudiado
 - Comer, vestir y vivir bien
 - Tener amigos
 - El amor y la femura
 - Dios. (10 opciones)
53. ¿Qué faltaría en su trabajo para cumplir lo que es más importante para usted?
(Escriba 3, poniendo 1 en el más importante, 2 en el más o menos y 3 en el que menos)
- Mayor sueldo
 - Promociones
 - Prestaciones
 - Capacitación
 - Mejor ambiente de trabajo
 - Horario
 - Rotación de puestos
 - Mejores compañeros
 - Mayor comunicación
 - Otro jefe

AGRADEZCO EL TIEMPO DEDICADO PARA CONTESTAR DE ESTE CUESTIONARIO YA QUE ES DE GRAN UTILIDAD PARA MI ESTUDIO.

|| GRACIAS ||

BIBLIOGRAFIA

1. MILTON L. BLUM & JAMES C. NAYLON, "Psicología Industrial", Ed. Trillas, 4a. ed., México 1985.
2. GELLERMAN, SAUL W. "Motivación y Productividad", Ed. Diana, 2a. ed., México 1979.
3. ARIAS GALICIA, FERNANDO, "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, 13a. ed., México 1984.
4. JAMES P. CHAPLIN & T.S. KRAWIEC, "Psicología: Sistemas y Teorías", Ed. Interamericana, 3a. ed., México 1978.
5. RAMIREZ, SANTIAGO. "EL MEXICANO, Psicología de sus motivaciones", Ed. Grijalbo, 16a. ed., México 1977.
6. ALDUCIN ABITIA, ENRIQUE. "Los Valores de los Mexicanos", Fomento Cultural Banamex, A.C., México 1989.
7. PAZ, OCTAVIO. "El Laberinto de la Soledad", Fondo de Cultura Económica, 14a. ed., México 1985.
8. DELGADO GONZALEZ, ARTURO. "Martín Luis Guzmán y el Estudio de lo mexicano", SEP setentas, México 1975.
9. OLIVEROS F. OTERO, "La educación par el trabajo", EUNSA Pamplona, 2a. ed., España 1989.
10. RIDING, ALAN. "Vecinos Distantes, Un retrato de los mexicanos", Joaquín Mortiz, Planeta, México 1985.
11. DIAZ-GUERRERO, ROGELIO. "Psicología del mexicano", Ed. Trillas, 5a. ed., México 1990.
12. HERNANDEZ LAOS, ENRIQUE. "La productividad y el desarrollo industrial en México", Fondo de Cultura Económica, México 1985.
13. BEJAR NAVARRO, RAUL. "El mexicano aspectos culturales y psicosociales", U.N.A.M., 5a. ed., México 1988.
14. HARWOOD F. MERRILL, "Clásicos en Administración", Limusa, 5a. ed., México 1985.
15. SIROTA, DAVID & WOLFSON, ALAN D., "Enfoque pragmático para tratar los problemas humanos", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, tomo , folleto 99, 1975.
16. HERZBERG, FREDERICK. "Una vez más cómo motivar a sus empleados", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, tomo , folleto 99, 1975.
17. LEVINSON, HARRY. "Actitudes absurdas ante la motivación", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, tomo 4, folleto 59, 1974.
18. PATTON, ARCH. "Porque fallan los planes de incentivos", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, tomo 11, folleto 76, 1974.

19. DAVIS & NEWSTROM, "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional", McGraw Hill, 7a. ed., México 1981.
20. MILLAN PUELLES, ANTONIO. "Fundamentos de Filosofía". RIALP, S.A., 11a. ed., España 1981.
21. UNIVERSIDAD PANAMERICANA, "Fundamentos Ideológicos de Occidente I", 2a. ed., México 1986.
22. VERNAUX, ROGER. "Filosofía del hombre", HERDER, Barcelona 1985.
23. CHAUCHARD, Dr. P. "La creation evolutive", SPES, Paris 1957.
24. SANABRIA, Dr. JOSE RUBEN. "Ética", Porrúa, México 1978.
25. RODRIGUEZ LUÑO, ANGEL. "Ética", EUNUSA, España 1982.
26. GOMEZ ROBLEDO, ANTONIO. "Ética Nicomaquea", Porrúa, México 1989.
27. BASAVE FERNANDEZ DEL VALLE, AGUSTIN. "Filosofía del Hombre", ESPASA-CALPE Mexicana, México 1982.
28. Serie de Administración Dinámica, "Guía de acción para la motivación del personal", Diana, México 1977.
29. ROSENBAUM, BERNARD L. , "Como motivar a los empleados hoy", McGraw-Hill, México 1986.
30. WERTHER, WILLIAM B. Jr. y DAVIS, KEITH, "Administración de personal y recursos humanos", McGraw-Hill, 3a. ed., México 1991,
31. WOJTYLA, KAROL., "Juan Pablo II habla a México en 1990", Librería Parroquial de Clavería, 3a. ed., México 1990.
32. RAMOS, SAMUEL., "El perfil del hombre y la cultura en México", Espasa-Calpe Mexicana, Colección Austral, 18a. ed., México 1990.
33. ARAMONI, ANICETO., "El mexicano un ser aparte". Joaquin Mortiz, México 1982.
34. COFER, C.N. y APLEY, M.H., "Psicología de la motivación", Trillas, México 1982.
35. HERSEY, P y BLANCHARD, L., "La administración y el comportamiento humano", Técnicas S.A., México 1979.