

24-108



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LAS MOTIVACIONES DEL MEXICANO  
HACIA EL TRABAJO.

T E S I N A :

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

1986

HORTENSIA OLALDE QUINTANAR



## **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 .

- 1.- DESARROLLO HISTORICO DE LOS CONCEPTOS  
MOTIVACIONALES .....PAG. 1
- 2.- LA MOTIVACION EN EL AMBIENTE LABORAL....PAG. 8
- 3.- APROXIMACIONES AL ESTUDIO PSICOLOGICO  
DEL MEXICANO.....PAG. 21
- 4.- PROPUESTA DEL PERFIL MOTIVACIONAL DEL  
MEXICANO.....PAG. 31

## 1.- DESARROLLO HISTORICO DE LOS CONCEPTOS MOTIVACIONALES .

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, les entonces posible decir que la motivación es una fuerza que dirige al ser humano hacia la acción? Para contestar a esta pregunta, lo primero que se debe hacer es conocer la evolución histórica de los conceptos motivacionales.

Es importante destacar que a través de la Historia se han generado dos explicaciones de la naturaleza humana que son opuestas. Una de ellas postula que el hombre es un ser que se encuentra dirigido por el medio ambiente que lo envuelve y por la magnitud de su propia constitución, se dice que en gran medida es inconsciente de la naturaleza de su comportamiento. La otra explicación se refiere al hombre como un ente totalmente racional y responsable, es decir que selecciona y decide, consciente de los motivos que lo dirigen a una determinada acción, y de las consecuencias de su comportamiento. (Bolles, 1976; Cofer, 1980).

Así bien, si consideramos que es en Grecia y con los grandes filósofos en donde se inician los primeros cuestionamientos acerca del porqué del proceder humano, contamos con que Pitágoras elaboró una clasificación de los hombres en base a sus principales ambiciones; él propone tres grupos: a) los amantes de la contemplación y la sabiduría; b) los amantes del poder y actividades prácticas; y c) los amantes de la riqueza y de los placeres. (Baker, 1934).

Por su parte, Demócrito y Epicuro pueden ser considerados como los precursores del Hedonismo, desarrollado siglos más tarde por Thomas Hobbes; para éstos, los motivos básicos de la acción son aquellos que tienden hacia el bienestar y las sensaciones del placer. (Mc.Tear, 1979).

Contrarios a tal posición, podemos considerar a Sócrates, Platón y Aristóteles, quienes postulaban que la sabiduría, la voluntad y la virtud, son los motivos que logran que el hombre pueda seleccionar sus propias metas. Esta posición es el inicio de lo que más tarde sería la corriente Racionalista. (Mc.Teer, 1979)

En la Edad Media, Santo Tomás de Aquino hizo una diferenciación entre el hombre y los animales, a ambos les atribuía 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 dos elementos, que el hombre actúa. Para San Agustín, la motivación radicaba en la voluntad, que era el aspecto de mayor importancia en la vida, y es así que el hombre apoyándose en la voluntad, gobernaba su cuerpo y actuaba de una u otra forma. (Baker, 1934).

El Renacimiento introdujo cambios, fue en esta época en que Descartes realizó una distinción entre el alma y cuerpo, atribuyendo las acciones del cuerpo a causas mecánicas y físicas, en tanto que, el alma espiritual se encontraba regida por leyes espirituales. Descartes confiere al hombre el derecho de opinar y la obligación de dudar; decía que únicamente el hombre poseía inteligencia concedida por Dios, por ello pensaba que existía punto de comparación entre el instinto de los animales y la inteligencia del hombre, por lo que para él, los deseos humanos eran procesos psicológicos de suma importancia. (Baker, 1934; Mc.Teer, 1979).

Hacia el siglo XVI surge el Hedonismo como explicación motivacional del comportamiento, y con su principal expositor Thomas Hobbes sostiene, dicho de una manera muy sencilla y concreta, que el hombre se rige por la búsqueda del placer y la evitación del dolor, ya que estos aspectos son los verdaderos motivos que generan el comportamiento, es decir, se conceptualiza a la motivación como un proceso que carece de todo aspecto moral, ético y racional. (Cofer, 1980).

Sin embargo, surgen críticas al respecto, y es Thomas Reid quien inició esta reacción en contra del Hedonismo, sostuvo la existencia de facultades mentales y de motivos tales como, la voluntad y la bondad, como inherentes al hombre,

que implicaban una concepción racional y moral de sus acciones. Reid también consideraba en su esquema la existencia del instinto, que constituía la fuerza base del principio de acción. Es así, que en base a este punto de vista se ofrece una concepción un tanto más flexible de la naturaleza de los motivos humanos, ya que si bien se tiende a remarcar el hecho de que el hombre es consciente de sus fines no siempre sus acciones están fundamentadas en la razón. (Cofer, 1980).

Es hacia el siglo XIX en la Biología, que surgen dos postulados con repercusiones importantes en la concepción del hombre en general; uno de ellos es la teoría de la Evolución propuesta por Charles Darwin, en la que sustenta que por medio de los procesos de supervivencia, las especies, incluso el hombre, han sido capaces de desarrollarse a partir de otras, y de adaptarse al medio ambiente que les rodea. Esta importancia que se le da a las características de las especies hacia la supervivencia y adaptación, provocó que el estudio de los animales y de su comportamiento se analizara desde una perspectiva nueva hasta entonces y que se trata del punto de vista funcionalista, este descubrimiento contribuyó al nacimiento de una psicología animal o comparativa que, basándose en el principio de continuidad de las especies, permitió la investigación de comportamiento en animales y la extrapolación de resultados al hombre. (Bolles, 1976; Cofer, 1980).

El otro de los postulados, es el que se refiere al énfasis de la regulación homeostática en el comportamiento, explicado por Claude Bernard; es otra instancia en la cual la conducta es vista como un instrumento funcional que actúa en relación a las exigencias del cuerpo; sustenta que el organismo demuestra su capacidad y su tendencia a conservar un estado de equilibrio, sostiene que cuando los procesos fisiológicos no son suficientes para mantener la homeostasis, se dan una serie de mecanismos que provocan la conducta, que va dirigida hacia la obtención de los elementos que sean necesarios para lograr el restablecimiento del estado de equilibrio. (Cofer, 1980).

Posterior a la teoría de la Evolución, gran cantidad de las investigaciones

realizadas sobre el comportamiento humano, centraba su explicación en el concepto del instinto, sustentando que con respecto a la conducta innata tanto animal como humana, se pueden elaborar diferencias y analogías entre especies. Fundamentándose en estos estudios, algunos autores como William James, diferenciaban al hombre del animal, desde el punto de vista instintivo, es decir, en base a la cantidad de instintos que poseían. Para James, el hombre es la especie que más tendencias instintivas tiene, en base a lo cual realizó una clasificación que incluye una variedad de tendencias instintivas características al ser humano. (Cofer, 1980; Madsen, 1967).

A finales del siglo XIX, a pesar de que la teoría de los instintos no era totalmente aceptada, varios especialistas la siguieron apoyando y utilizando en sus trabajos, los seguidores de Freud y él mismo, continuaron empleando el concepto de instinto como el término clave que les auxiliaba en la explicación del comportamiento humano. Freud postuló que el instinto es un principio básico de psicología, del cual no se puede prescindir. Aceptó la importancia de la estimulación externa, sugiriendo una diferencia entre 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, para él los instintos son los verdaderos motores de toda actividad. En la investigación de cuántos y de cuáles son los instintos, y tomando en cuenta que éstos derivan de necesidades corporales, y que de cada una de ellas pueden distinguirse una gran variedad de instintos separados, Freud propone reducirlos a dos grupos fundamentales: a) instinto de muerte, llamado también instinto destructivo o "Tanatos", que son generadores de los comportamientos agresivos y de destrucción hacia sí mismo y hacia la sociedad, b) el otro grupo al que se hace referencia es el de instinto de vida, en donde se incluyen los instintos sexuales encargados de la reproducción, y los instintos de conservación o mantenimiento de la vida, ambos se interrelacionan y funcionan paralelamente constituyendo un sólo instinto vital denominado por Freud "Eros". (Cofer, 1980).

A inicios del presente siglo, en el campo de la Psicología fue William

Mc. Dougall, quien dió auge a la concepción de que los instintos son la base para explicar la conducta humana. Cofer(1980) opina que gracias a Mc. Dougall, los conceptos motivacionales llegaron a ser centrales en la Psicología General. Mc. Dougall sustentaba que, los pensamientos y comportamientos del hombre son hechos que tienen sus raíces en los instintos, es decir que al no existir instintos no se daría ningún comportamiento. Consideró que los instintos son irracionales y son la fuente compulsiva del comportamiento, que se encargan de orientar al organismo hacia metas definidas; esta explicación da la idea de que el hombre es un ser totalmente irracional movido tan sólo en base a instintos, Mc. Dougall sugirió que la personalidad es una realidad desarrollada para establecer el control de los instintos. (Bolles, 1976; Cofer, 1980).

Entre los años de 1920 y 1950, fué cuando la teoría del instinto recibió las más severas críticas. Las causas fundamentales que provocaron que la teoría de los instintos decayera son: a) que a través de los años se llegaron a formular casi tantos instintos como conductas existentes, de tal modo que perdió su función explicativa; b) no existían criterios claros de clasificación, ya que las evidencias a favor de una conducta instintiva eran casuales, y c) nunca llegó a demostrarse la universalidad de las conductas instintivas. Es así, que surge un concepto alternativo al de instinto, se comienza a hablar de estados activados como resultado de necesidades corporales que son los que motivan al individuo a desarrollar una conducta que solucione las necesidades que la provocaron; a este estado activado se le conoce como impulso o pulsión. La pulsión estaba íntimamente relacionada con el concepto de equilibrio, ya que al existir un impulso dado en el organismo, éste tendía a desarrollar una conducta que ayudara a recobrar la homeostasis. (Bolles, 1976; Cofer, 1980).

La interpretación del impulso tomó básicamente dos direcciones, una de ellas denominada teoría local de los impulsos, precisamente por relacionar una estructura o región del cuerpo con un impulso específico, es decir se postulaba que los impulsos internos provenientes de los tejidos originados por estados de privación o por excesos de sustancia a nivel tisular principalmente, eran



los responsables de impulsar al organismo a la acción dirigida a normalizar dicha situación interna. Los impulsos propuestos bajo esta perspectiva son principalmente tres: hambre, sed y sexo; siendo el estómago, la boca y la garganta, y los órganos genitales los generadores de pulsiones. La otra interpretación de que se habla, es aquella en que se concibe al impulso como un estado central que sensibiliza las estructuras que subyacen al comportamiento, es decir postula una pulsión generalizada, que contribuye a la emisión de una mayor variedad de respuestas innatas o aprendidas, y es ésta la diferencia, aunque sutil, entre el efecto de un impulso específico que desencadena una respuesta o conducta específica, mientras que la concepción de pulsión generalizada enriquece en gran medida el número de respuestas que pueden suscitarse ante una pulsión. (Bolles, 1976; Cofer, 1980).

La teoría del impulso tuvo críticas que la desacreditaron, por ejemplo: a) el no poder demostrar la existencia de impulsos adquiridos asociados con otros impulsos distintos al miedo; b) el hallazgo de que no toda la conducta está motivada por factores que puedan interrelacionarse con la idea de homeostasis que postula la teoría del impulso; y c) la poca importancia que se le dió al papel que juega el aprendizaje en la conducta. (Cofer, 1980).

No obstante que la teoría del impulso ofrecía una más amplia idea acerca de la explicación del comportamiento, que la que ofrecía la teoría de los instintos. Hacia 1960 aproximadamente, se resaltó la importancia de los estímulos externos, que hasta el momento se habían pasado por alto como provocadores de la conducta. Surge la noción de que el organismo se ve motivado hacia la acción por impulsos internos y también por los elementos ambientales que le rodean y que son determinantes en la activación de la conducta. Es así, como surge el término de incentivo como una alternativa para sustituir la teoría del impulso. Se entiende por incentivo un estímulo, objeto o condición en relación al organismo que lo activa y dirige hacia el estímulo o lejos de él, si es que se trata de una situación aversiva. Es decir, existen incentivos que son positivos y que son capaces de provocar que el organismo se acerque,

en tanto que hay otros incentivos conocidos como negativos que tienden a lograr que el organismo los evite. En el ser humano, que tiene altamente desarrollados los procesos simbólicos, sucede que pueden ser imaginados estados, situaciones y objetos incentivos, tanto positivos como negativos; es por eso que se habla de incentivos internos y externos, siendo los primeros los que en mayor proporción rigen la conducta humana. Así bien, podemos decir que un incentivo no causa o inicia el comportamiento al que está dirigido, la finalidad de éste es la de hacer reaccionar los motivos. (Cofer, 1980).

El concepto de incentivo es el que más repercusiones y desarrollo ha tenido en el campo de la Psicología Humanista, provocando la generación de teorías, investigaciones y postulados que lo acreditan como altamente determinante en el comportamiento humano.

## 2.- LA MOTIVACION EN EL AMBIENTE LABORAL

La conducta de un individuo, depende de los motivos que lo dirigen a realizar una acción. Es por ello, que para comprender el porqué 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 comprender la manera en que funciona el proceso de motivación en el hombre.

El papel de las diferencias individuales, es de vital relevancia, ya que en base a éstas las personas se diferencian en sus capacidades, formas de actuar, clase e intensidad de sus motivos; los cuales influyen en el hombre de manera que lo inducen a una meta específica para que logre un determinado objetivo llamado incentivo o recompensa. (Tiffin, 1981).

Existen ciertos motivos que son innatos, como la sed, hambre y, necesidad sexual, aunque esta última se ve más influenciada por factores socioculturales en el hombre; tales motivos internos y propios al hombre son los que generan una acción determinada, mientras que las metas 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. (Maier, 1974). De esta experiencia, el individuo obtiene su expectativa hacia el logro de sus metas, como también la accesibilidad que tiene para lograrlas. La expectativa y 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 el logro de una meta. Ejemplo:

Si una persona que espera un taxi considera que dada la hora que es, es fácil encontrar uno libre y dispone del dinero necesario para pagarlo, ésto es la

accesibilidad con que cuenta; en tanto que la expectativa se refleja en el hecho de que dicha persona en ocasiones anteriores, en ese lugar y a esa hora haya conseguido taxi, por tanto cree que le será fácil el lograrlo en ese momento. En cambio, si sus experiencias pasadas son negativas, esta persona tendrá una expectativa contraria, es decir, creerá que no podrá conseguir el taxi que necesita.

El lograr o no una meta, mediante una cierta actuación del individuo, lo lleva a obtener una experiencia mas, que se suma al conjunto de expectativas pasadas, y que junto con el conocimiento de la accesibilidad de dicho objetivo forman, una vez mas, factores que influyen y están presentes en el origen de nuevos motivos y necesidades apremiantes que dirigen la conducta del individuo hacia una meta específica. Es en base a una serie de experiencias en que se involucran la accesibilidad y la expectativa, que se constituye el proceso de motivación en el hombre. (Maier, 1974; Siegel, 1981).

Si bien hemos aclarado que el comportamiento de un individuo es el conjunto de actividades y motivos orientados hacia una meta, es necesario aclarar que existen dos tipo de actividades: a) la actividad orientada hacia la meta, esto es, la actividad necesaria para lograrla, sin que ésta sea la meta en sí y, b) la actividad meta, es decir el objeto primordial. Cuando una persona inicia la actividad dirigida a una meta, tiende a incrementarse la fuerza de esa necesidad y al cumplirse la ruta en sí, disminuye esta fuerza, sin embargo, si no llega ésta o se ve retrasada demasiado tiempo, la fuerza de la necesidad bajará pudiendo llegar en ocasiones a la frustración. (Maier, 1974).

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 sólo sistema de motivación tiene que dar como resultado, sólo algo artificial y limitado. El hombre tiene muchos motivos y, a me-

nos que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos, no se podrá entender su conducta.

Los inicios más significativos en el estudio y comprensión del medio ambiente laboral son los realizados en 1927 en Hawthorne, que fueron causantes de profundos cambios en el campo de la Psicología Industrial, 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 llamó por primera vez 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 en el trabajo en dos tipos de interacción social: la de los trabajadores entre compañeros y la que existe entre supervisores y trabajadores. (Siegel, 1981).

Años más tarde, hacia 1940, se realizó otro estudio que al igual que el de Hawthorne, tuvo implicaciones fuertes en el desarrollo de la Psicología Industrial; el Tavistock Institute of London, Inglaterra se dedicó al estudio de los efectos de los cambios de procedimientos mineros de carbón. La interpretación psicológica de los resultados atribuye la disminución de la producción a una creciente sensación de inactividad, ya que si bien los cambios técnicos eran ventajosos, éstos generaban en los trabajadores sentimientos de pérdida del significado de la vida. Es así, que tales descubrimientos reiteraron la importancia tanto de la moral como de la productividad en el contexto social del trabajo, conclusión encontrada anteriormente en los estudios de Hawthorne. Es en base a las conclusiones a que llegaron ambos estudios, que se inicia una serie de investigaciones por comprender la importancia del papel humano dentro de las Organizaciones. (Siegel, 1981).

En particular el estudio de la motivación en la industria se vio influido por la teoría de la motivación propuesta por el teórico de la personalidad Abraham Maslow, quien conceptúa al hombre como un elemento organizado e integrado, en el que sus necesidades y sus metas lo dirigen hacia una determinada conduc-

ta. Es en base a tal postulado, que propone una teoría de la motivación humana, en la que jerarquiza las necesidades de las más simples a las más complejas:

- a) **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**- Son las carencias primordiales del organismo, tales como hambre, sed, necesidad de dormir, protección corporal ante altas y bajas temperaturas, mantener una constancia en nuestro medio interno, es decir, en los líquidos que irrigan las vísceras o bien las constantes de azúcar, sales, minerales, vitaminas que circulan en el organismo, etc. Afortunadamente, este tipo de necesidades están controladas por mecanismos fisiológicos prehechos que mantienen estas constancias internas, siempre y cuando exista un estado de salud y conveniente posibilidad de obtener del medio externo las sustancias necesarias para sostener este grado óptimo de equilibrio. El sexo es una necesidad que también se incluye en este grupo, y en el hombre no sólo involucra aspectos fisiológicos, sino que se condiciona por aspectos socioculturales.
- b) **NECESIDADES DE SEGURIDAD.**- Se refieren a la precisión de tener una existencia globalmente ordenada y libre de amenazas. Esta es una necesidad trascendental en los niños, que requieren en un alto grado de la protección, debido a que el medio ambiente que les rodea les parece frecuentemente amenazador, lleno de situaciones nuevas que desconoce y le causan temor. En el hombre de las sociedades actuales, dichas necesidades no ocupan un lugar preponderante, ya que hoy en día se cuenta con infinidad de recursos como: medicamentos, vacunas, hospitales, seguridad social, entre otros, que mantienen más o menos controlado este aspecto.
- c) **NECESIDADES DE AFECTO.**- Relativas a las necesidades de establecer relaciones afectivas con otros individuos; pertenecer a un grupo determinado y ser aceptado por sus semejantes, sean estos amigos, familiares o compañeros de trabajo, etc.
- d) **NECESIDADES DE ESTIMACIÓN.**- 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. También implica

la requisición de ser valorado y apreciado por los demás.

- e) **NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.**- Consisten en la oportunidad de expresar y desarrollar las propias habilidades y potencialidades de manera tal que se llegue a la autoexpresión, que radica en lograr plenamente la capacidad personal para actuar. (Siegel, 1981; Smith, 1977). Figura 1.

El aspecto importante de la teoría de Maslow no es tanto su sistema de clasificación, como el hecho de que considera que estas clases de necesidades forman una estructura jerárquica. En otras palabras, parte de necesidades muy básicas a un conjunto de necesidades sociales más elevadas. El concepto de jerarquización es relevante para la concepción de la teoría, ya que se postula que el comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas; el hombre satisficará sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía; se dice que los grupos de necesidades de los niveles a y b son prepotentes, en el sentido que prevalecerán sobre las que tienen posición más alta en la jerarquía.

Hacia 1961, los psicólogos industriales intentaron determinar lo adecuado de su sugerencia como un modelo para estudiar la motivación en las empresas. La principal contribución del modelo de Maslow en el campo industrial, es la proporcionada por Porter en la Universidad de California. Este investigador y sus colaboradores realizaron estudios, de los que concluyeron que:

- a) Se considera que la jerarquización de niveles en el trabajo, es de importancia en la determinación del grado en que se satisfacen las necesidades psicológicas.
- b) Existen diferencias significativas, en el grado de satisfacción de necesidades como la autonomía, estima y seguridad, entre los niveles bajo y medio de trabajo; siendo en este último en el que se satisfacen con mayor frecuencia las necesidades.
- c) Las necesidades de más alto nivel son las menos satisfechas en ambos niveles de trabajo.

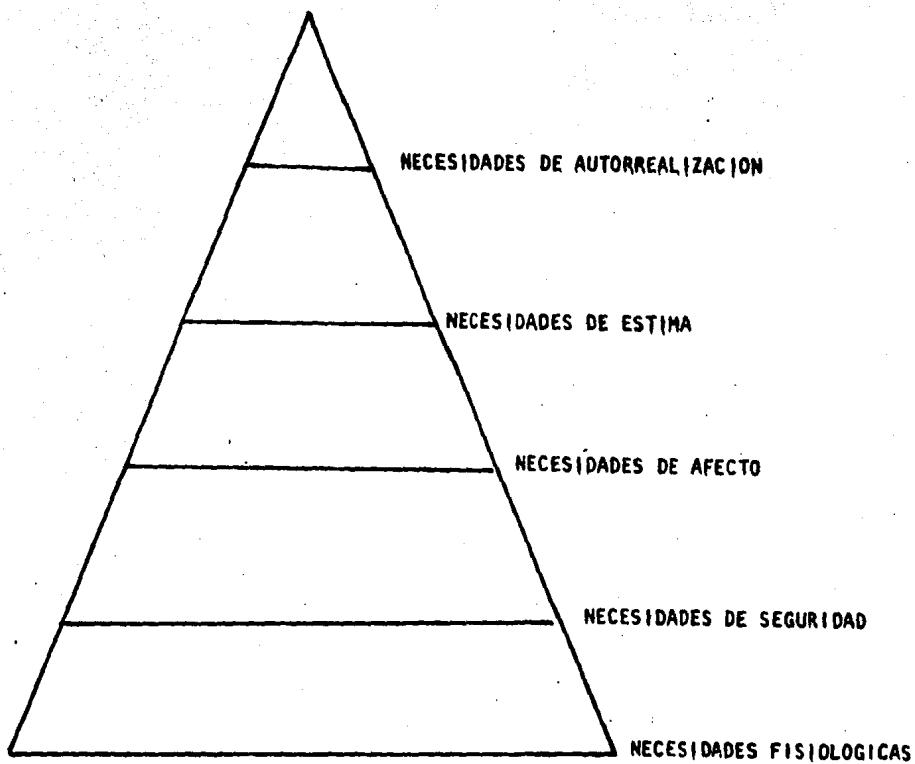


FIG. 1. PIRAMIDE MOTIVACIONAL DE MASLOW



- d) en ambos niveles , es de mayor importancia la autorrealización y la seguridad, que las necesidades de estima y autonomía.
- e) La autorrealización constituye el área de necesidad más crítica, tanto en función de la deficiencia percibida, como en la importancia que representa para ambos grupos. No se encontraron diferencias en el grado de satisfacción en ambos niveles. (Siegel, 1981; Smith, 1977).

Si bien Maslow no tuvo la intención inicial de que su jerarquía de necesidades se aplicara directamente a la motivación en el trabajo, de hecho años después de haberla postulado se adentró en los aspectos motivadores de los individuos en las organizaciones laborales. En la figura 2, se observa cómo la jerarquía de necesidades puede aplicarse a los factores de contenido con que se cuenta en la práctica administrativa.

Otras teorías motivacionales surgidas en el ambiente laboral son las que a continuación se presentan:

- a) ROBERT WHITE hace notar que la gente quiere entender y manipular su medio ambiente físico y posteriormente también su medio ambiente social. En el sentido más amplio, le agrada estar capacitado para hacer que las cosas ocurran, en crear acontecimientos en vez de concretarse a aguardarlos en forma pasiva.

White denomina este deseo de dominio, "motivo de competencia"; señala que este motivo es perceptible desde la infancia; el niño quiere palpar todo lo que está a su alcance, explora, desarma las cosas y vuelve a armarlas, etc. Como el resultado de estos años de aprendizaje el joven adquiere cierta convicción de que puede manejarse igualmente en el mundo de mayor dimensión, al que entrará cuando adulto. El que este sentido de la competencia sea poderoso o débil, depende de los éxitos y fracasos que el joven haya experimentado durante sus experiencias en el mundo infantil que le rodeaba. Si han predominado los éxitos, el joven considerará la vida como una aventura bastante prometedora, donde con un poco de sentido común y persistencia podrá llegar muy lejos. Y si por el contrario, los fracasos fueron superiores a los éxitos, el joven verá la vida como un peligroso

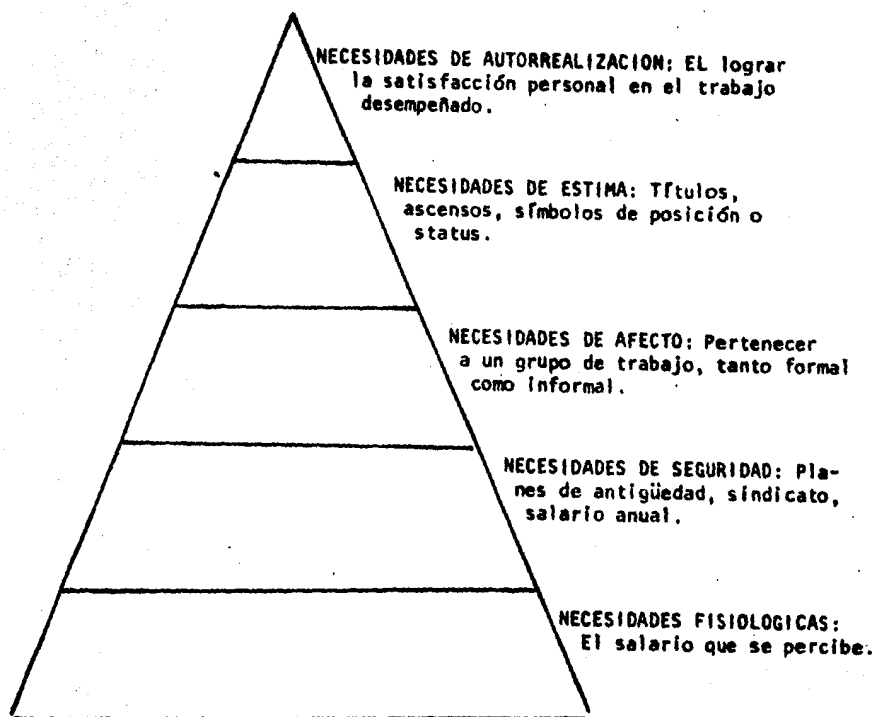


FIG. 2. ADECUACION DE LA PIRAMIDE MOTIVACIONAL DE MASLOW A LA INDUSTRIA REALIZADA POR PORTER EN CALIFORNIA, E.U.

juego, en el que correr los riesgos puede llevarlo a otro fracaso, por lo que será más sensato mantenerse a la expectativa de las circunstancias que vengan y dejar que hagan con él lo que les plazca, ya que él se siente incapaz de controlarlas o modificarlas.

En el adulto, el motivo de la competencia se manifestará como deseo para dominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional, además, el sentido de competencia es probable que desempeñe un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación. Un hombre que confía en su propia habilidad para influir en el medio ambiente, tratará en la práctica de ejercerla con mayor frecuencia y con más éxito, que alguien que se siente inclinado a dejar que el medio ambiente sea el que influye en él. (Gellerman, 1975).

- b) CHRIS ARGYRIS (1957) propone la teoría conocida como "Inmadurez-Madurez", 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, si puede lograrse un grado aceptable. Argyris llama "continuo de Inmadurez-madurez" al proceso por el cual se alcanza dicho grado de madurez. Este continuo consta de siete puntos y se observa el cambio de actitudes como se ilustra a continuación:

| DE INMADUREZ                         | A MADUREZ  |
|--------------------------------------|--|
| Pasividad                            | Mayor actividad                                    |
| Dependencia                          | Independencia                                      |
| Escasos patrones culturales          | Amplia gama de patrones culturales                 |
| Intereses erráticos y superficiales. | Intereses más profundos y fuertes                  |
| Perspectiva temporal y corta         | Perspectiva temporal que comprende pasado y futuro |
| Posición subordinada                 | Posición de igualdad o superioridad                |
| Falta de conciencia del yo           | Conciencia y control del yo.                       |

Argyris menciona que al hombre se le deben ampliar las responsabilidades para que pueda desenvolverse adecuadamente. Esto es, ya que el individuo es creativo, y capaz de autodirigirse y autocontrolarse, si se le proporcionan los medios indicados para lograr lo anterior, podrá además desarrollarse y lograr un mayor grado de madurez, y satisfacer sus necesidades por encima de las 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 como tal, en cambio, dejan a un lado las necesidades altas, que son las que proporcionan mayor satisfacción y como consecuencia un desarrollo como individuo.

Esta situación provoca que las personas en un momento dado se sientan empobrecidas, ya que no se les deja desarrollar su imaginación, criterio e iniciativa, sino que se les margina y, en momentos llega a tal grado esta rigidez que nunca satisfacen sus necesidades más altas.

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.

- c) DAVID MC.CLELLAND sostiene que las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o logro, otro de afiliación y otro de poder. Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr objetivos, se plantean metas que persiguen con el fin de realizarlas, aunque con ello implique que no sea aceptado plenamente por el grupo; aquellas motivadas por la afiliación, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos; las motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás. El autor le da más importancia al motivo de logro o realización, menciona que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo

de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales de un país son un factor secundario, lo importante es la motivación de logro que los individuos de cada nación posean. El autor hace del factor logro el centro del desarrollo socioeconómico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo del poder. En ocasiones la necesidad de logro y la de poder se llegan a confundir, ya que las dos conducen a actividades sobresalientes. Sin embargo, debemos resaltar que los motivados por el poder quieren llamar la atención, les gusta obtener reconocimientos de otros y controlar los canales de comunicación, no les interesa mejorar su realización. Todo esto que se ha mencionado es contrario en los individuos motivados pro el logro o realización. (Arias, 1980; Gellerman, 1975).

- d) **FREDERICK HERZBERG (1967)** 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 su ausencia no provocan insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, iluminación, 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 son: medio ambiente físico y humano, políticas y administración, supervisión, condiciones de trabajo, salario, posición, seguridad, etc., en el grupo de factores motivadores englobó los siguientes: el trabajo en sí mismo, éxito, reconocimiento de logro, trabajo desafiante, responsabilidad asentada, desarrollo y adelanto.

Herzberg emplea la palabra higiénicos como su significado médico, que significa preventivo y ambiental, estos factores higiénicos están íntimamente relacionados con el medio ambiente de trabajo del individuo, como por ejemplo: la limpieza, el alumbrado, salario, entre otras que ya se han mencionado; estas son las condiciones bajo las que se realiza un trabajo, por tanto no

lo incrementan, sino que van a evitar que disminuya el rendimiento como consecuencia de las restricciones en las condiciones del trabajo. A los otros factores se 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 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 psicológico, lo que lleva a un enriquecimiento del trabajo, se pretende manejar para maximizar las habilidades de una persona.

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 en el 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. 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. Se considera que es de gran importancia el conocimiento de la naturaleza del hombre, sus actitudes, motivos y necesidades, ya que si la organización conociera esto se lograría un aumento en la productividad, disminución en la rotación y ausentismo, mejores relaciones de trabajo; a la vez que para el trabajador representaría una comprensión de las fuerzas que lo conducen a un mejoramiento de la moral, logrando así una mejor adaptación y autorrealización. (Arias, 1980; Herzberg, 1967).

- e) DOUGLAS MC.GREGOR (1979) realizó estudios sobre las actitudes y posiciones de la gerencia con respecto a los trabajadores. Desarrolló dos teorías conocidas como la teoría "X" en ella considera la forma negativa de

ver a la gente, y la teoría "y" la cual propone Mc.Gregor como base para que el hombre llegue a realizarse completamente.

La teoría "x" supone que la mayoría de las personas no asumen sus responsabilidades, como resultado de su poca ambición, creatividad escasa, ambas consecuencias de una mala motivación, y por ello el trabajo se vive y siente como una actividad desagradable, por lo que no se participa en los problemas y toma de decisiones. Todo esto obliga a establecer una serie de medidas controles, para poder lograr resultados adecuados. Como consecuencia se concluye que, los hombres son motivados por el dinero, las prestaciones, y su seguridad en el trabajo. Este planteamiento implica la necesidad de una comprensión profunda del hombre, su comportamiento y sus motivaciones, resultando así la teoría "y" que postula lo siguiente: El hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y responsable, si es motivado de una manera adecuada. Con esto el trabajador puede lograr sus propias metas conjuntamente con las de la organización; esto implica que el individuo tiene menos controles externos permitiéndole más iniciativa que controlará él mismo. En el siguiente cuadro se puede apreciar con claridad cuáles son las características que tiene el hombre "x" y el hombre "y", según Mc.Gregor. (Ver cuadro pág. 19).

Es así que, de la teoría "x" se deduce que la dirección y el control debe ser ejercido 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. Este principio de integración exige que no sólo sean tomadas en cuenta las necesidades de la organización, sino también las necesidades de los individuos. (Mc.Gregor, 1979).

| TEORIA "x"  | TEORIA "y"  |
|---|---|
| El ser humano ordinario siente una repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.   | El desarrollo del esfuerzo mental y físico es tan natural como el juego o el descanso   |
| La mayor parte de las personas tienden a ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. | El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a los cuales se compromete.   |
| El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene poca ambición, y desea más que nada su seguridad  | El ser humano ordinario se habitúa no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.  |
| La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.   | La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa, para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad. |

De las teorías que anteriormente se han expuesto, se puede desprender una clasificación de los factores más sobresalientes de la motivación, en lo que a ámbitos laborales se refiere, así tenemos: a) Incentivos económicos o monetarios, en donde se pueden incluir las "primas", es decir las bonificaciones o gratificaciones que se dan a un individuo o a un grupo cuando han elevado la productividad normal. El trabajo a destajo también se consi



dera en este rubro, y consiste en la paga efectuada por pieza o por tiempo. Otro de los incentivos que se puede considerar es la participación de las ganancias; b) Incentivos materiales, se consideran aquellos aspectos que se relacionan con el ambiente físico de trabajo, como son la iluminación, ventilación, pausas obligatorias en el trabajo para evitar la fatiga, los colores del local, entre otros; c) Incentivos sociales, se consideran los servicios médicos, las viviendas, actividades de esparcimiento, servicio de guarderfas, etc. (Maier, 1974; OIT, 1980).

### 3.- APROXIMACIONES AL ESTUDIO PSICOLOGICO DEL MEXICANO

Si bien son varias las teorías motivacionales surgidas en el ámbito laboral (Cap. 2), todas ellas son ajenas a nuestro contexto ideológico, histórico y cultural; es por tal razón que su aplicación indiscriminada 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 organizaciones; es decir, al existir una mayor afinidad entre las motivaciones del trabajador y las de la organización redundaría en beneficio para ambos. Para el trabajador su actividad se convertiría en el medio a través del cual se autorrealizaría y para la organización habría una mejor calidad de los bienes y servicios producidos, como reflejo de la satisfacción en el trabajo.

Con el propósito de llegar a una mejor comprensión de la conducta del mexicano, y en particular de sus motivaciones hacia el trabajo, es conveniente analizar las tres aproximaciones teóricas que han estudiado e investigado al mexicano.

La corriente ortodoxa representada por la obra de Santiago Ramírez (1983) es un desarrollo en el que se pretende conocer la 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 traslapando 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.

Ramírez (1983) postula que anterior a la conquista española existían pugnas

entre los diversos grupos sociales. Se trataba de querer establecer preponderancia de un grupo sobre otro, lo que originaba sentimientos de hostilidad y rebeldía contra el grupo dominante, así como una intensa tensión hacia la clase teocrático-militar prevalente. Así la llegada de los españoles se visualiza de dos formas:

- Para la clase sometida como una esperanza que habría de liberarlos de una dependencia de la cual estaban cansados.
- Para el grupo dominante como una amenaza subjetiva, ya que se consideraba el regreso de Quetzalcoatl como se había profetizado, y con esto el resurgir de la bondad y lo positivo que estaban reprimidos.

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.

En este contexto se habla de tres grupos sociales y sus características:

- a) INDIGENA.- Tuvo que renunciar por completo a sus antiguas formas de expresión, para adoptar formas nuevas que le eran ajenas.
- b) MESTIZO.- Es el producto de la unión, en la mayoría de las veces, de un hombre español y una mujer indígena; la cual siente y vive esta unión y el nacimiento de su hijo como el haber traicionado su cultura original. En lo que respecta al padre, en el mejor de los casos, éste proporciona ayuda al hijo más por un sentimiento de culpa que por amor; ve en la mujer indígena un ser inferior en el que logra satisfacer sus necesidades sexuales, en una condición desvalorizada de la mujer. Su participación en el hogar es limitada y cuando se presenta es para ser servido, admirado y considerado. Por tanto, el padre es un ser ausente y la madre el ser abnegado, sumiso y pasivo. En lo que respecta al niño mestizo al no tener contacto con el padre no logra una adecuada identificación masculina, ya que cuando trata de manifestarla, el padre lo reprime con violencia. Cuando adulto, tratará a

la esposa según la pauta observada, aún y cuando ésta sea tan mestiza como él, pues se habrá hecho a la idea de la superioridad del hombre. Debido a la escasa significación masculina que tuvo el niño (por la pobre identificación con el padre), hará alarde de algo que no posee, y que se convierte en el machismo, que no es sino la inseguridad de su propia masculinidad; este problema se ha derivado a todas las clases sociales en donde el hombre se procura manifestaciones externas a las que recurre para afirmar una fortaleza de la que interiormente carece.

- c) CRIOLLOS.- La desvalorización que el español hace de la mujer indígena fue producto de una nostalgia de sus propios valores, entre los que se encontraban las mujeres a las que estuvo acostumbrado. Cuando llegan las mujeres españolas, de la unión con ellas nacen hijos criollos que son atendidos generalmente por nanas indígenas. Se crea en el niño criollo un sentimiento ambivalente, por una parte siente apego y cariño por la nana que lo cuidó y procuró satisfactores a sus necesidades, y por otra la imagen de la madre alejada y aristocrática es la que mayor valor social tiene. La imagen del padre es un ser fuerte, poderoso que lo impulsa a defender e identificarse con los privilegios de que goza.

Como resultado de la interacción de los tres grupos caracterizados arriba, Ramírez (1983) describe tres tendencias que se pueden observar actualmente en la familia mexicana: a) intensa relación madre-hijo durante el primer año de vida; b) escasa relación padre-hijo; y c) ruptura traumática de la relación madre-hijo ante el nacimiento del hermano menor.

En lo que respecta a la situación familiar, la madre es abnegada y pasiva. Por medio de trabajos exhaustivos sostiene el hogar, se siente poseedora del niño ya que la compensa de la ausencia del esposo.

Para el niño la imagen de la madre es visualizada ambivalente, por un lado se le adora por sus cariños y atenciones, en tanto que también se le hostiliza y odia por no haber dado un padre fuerte y por haberlo colocado ante la terrible situación de pasar del afecto al abandono. Cuando el niño mexicano llega a

ser adulto, tan sólo encuentra seguridad repitiendo la conducta de su padre en relación con su esposa e hijos, y agrediendo todo aquello que simbolice su interacción primitiva con él. Rechaza todo aquello que representa al padre (autoridad, superioridad, preponderancia, etc.) es decir, los actos psicopatológicos presentes en la vida cotidiana del mexicano son los medios a través de los cuales se desquita contra el padre cruel e inhumano que le tocó padecer.

Por su parte, Aniceto Aramoni (1985) como representante de la aproximación frommiana, elabora un análisis del mexicano en el que 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 (1985) se pregunta a sí mismo si existe un mexicano prototipo del cual hablar y llega a la conclusión de que no, ya que a raíz de la Colonia 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 acató aceptando con ello su inferioridad. Hoy en día esta inferioridad es patente 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 del pensamiento primitivo sin alterar sus costumbres, para así conservarse y evitar la destrucción.

En lo que a los mestizos se refiere Aramoni (1985) al igual que Ramírez (1983) sustenta que son producto de la fusión de dos culturas: la indígena y la española. Son el mayor número de los habitantes de la República Mexicana y dan matiz a la caractereología general del mexicano; no pertenecen ni a una ni a otra cultura plenamente, ni poseen una identidad sólida; son productos mal vistos por los indígenas que los ven con odio; mientras que los españoles los ven con desprecio, ya que son el resultado de una necesidad sexual, la cual fue satisfecha con una mujer indígena poseída por un deseo fisiológico, abandonada después por innecesaria y sustituible. Por ello el mestizo recurre al mimetis-

mo, 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 todos, actúa a lo defensivo, permanece negativo, dependiente y con sensación de minusvalía pues se ha acostumbrado al "secundarismo", al "ninguneo".

Además, la conducta del mexicano actual fue fuertemente influida por el advenimiento de la Burocracia implantada por los españoles y por todo lo que ésta significaba. Antes el indígena estaba acostumbrado a una realidad definida, limitada; en donde lo desconocido estaba lateralizado, era una realidad segura, rígida e inmutable. Pero a raíz de la Burocracia se inició una época de libertinaje y mentira, un mundo lleno de comedia, lisonja y papeleo, lo cual es absurdo para el indígena que estaba acostumbrado a resolver en una sola vez, en una sola entrevista y con una sola gente un determinado asunto.

Las características de la actitud del mexicano hacia la vida que Aramoni (1985) 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 lo rodea.
- Grave sensación de infravalía masculina, debida a la escasa identificación con el padre, que se disfraza en el machismo o exaltación de valores y cualidades que no posee.
- "Ninguneo" que es el negarle méritos 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.

La aproximación transcultural representada por Rogelio Díaz Guerrero (1982) ofrece una serie de estudios realizados sobre el mexicano en diferentes áreas (familiar, escolar, laboral), siempre estableciendo un patrón de comparación con 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.

Estos son los aspectos que Díaz Guerrero (1982) propone como altamente significativos a la personalidad genérica del mexicano:

- Lo afiliativo es muy importante para el mexicano, aun más que lo económico, se dice que la gente trabaja no tanto por satisfacer necesidades personales, sino por satisfacer los deseos 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 a no 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 cuando adultos, tanto el hombre como la mujer repetirán la forma de comportamiento aprendida durante la infancia.
- 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. Al igual que Ramírez (1983) y Aramoni (1985), Díaz Guerrero (1982) dice que este problema tiene profundas raíces que datan de la época de la conquista y que se han incrementado con el paso del tiempo.

- 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 éste 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 a 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. En base a esto se piensa que la psicología del mexicano está originada fundamentalmente por su cultura, es decir, por todas esas enseñanzas, dichos y proverbios que seguimos como reglas para convivir en sociedad. Díaz Guerrero (1982) postula que 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 insuficiencia 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 e identificación con todos los símbolos y personas que son los que, a pesar de que el mexicano aparezca como minusvaluado e impotente, le brindan la seguridad emotiva que presenta.
- Díaz Guerrero (1982) en un estudio particular acerca de la mujer mexicana sostiene que en la década de los 60's, época de cambios dramáticos en el mundo, hubo una serie de variaciones significativas en el aspecto histórico-sociocultural que produjeron modificaciones en las relaciones de padres e hijos, hombres y mujeres, el papel de la mujer en la sociedad, etc. Las variaciones particulares a la mujer mexicana en esta época son: a) la mujer se



siente menos dependiente a la autoridad o superioridad del hombre; b) la mujer quiere independizarse de patrones culturales tradicionalistas, ahora busca oportunidades profesionales y en general ser menos dócil frente al vavón; y c) existe una considerable disminución en el nivel de obediencia ciega hacia los padres.

Díaz Guerrero (1982) en base a la serie de estudios que ha desarrollado, propone la existencia de cuando menos ocho tipos de mexicanos, de los cuales cuatro son los más comunes y de los que más información se tiene, estos son:

- El mexicano pasivo, obediente y afiliativo: es el más común en la sociedad mexicana, particularmente en áreas rurales y con más frecuencia en mujeres. Se caracterizan por ser educados, ordenados, aceptan las normas sociales con facilidad, sin embargo, se dice que no tienen capacidad de mando e iniciativa y por lo general buscan protección en personas más poderosas que ellos, para que los dirijan y orienten.
- El mexicano rebelde, activo y autoafirmativo: se encuentra con mas frecuencia en la clase media y alta, en zonas urbanas sobre todo. Por lo general es gente con gran facilidad para el liderazgo y la dirección, si sus patrones conductuales no son exagerados alcanzará éxito en la sociedad mexicana, de lo contrario se llegará a la frustración, ya que la sociedad mexicana tan formal y tradicional no va de acuerdo a sus expectativas.
- El mexicano con control interno activo: éste no es caracterfstico de una clase social, zona o sexo en particular, Díaz Guerrero (1982) postula que es un tipo poco común, que se da cuando se conjugan los mejores aspectos de la cultura mexicana en una familia y entonces los miembros de ésta desarrollan este tipo de personalidad. Son flexibles, auténticos, creativos, positivos y desarrollan en alto grado su nivel intelectual y cognoscitivo.
- El mexicano con control externo pasivo: es el tipo de mexicano que ha nacido y crecido en una familia en la que se expresan y apoyan abiertamente, como si fuese lo mejor, los aspectos más negativos de la cultura mexicana. Por ende son individuos que carecen de toda ética moral, rebeldes, de bajo nivel educativo, cfnicos, irónicos, amargados y corruptos.

En relación a las tres aproximaciones que han investigado 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; se concibe así al hombre como un ser movido tan sólo por sus experiencias sin capacidad ni voluntad para mo dificar su presente. Considero que si bien es importante su historia, ésta no es determinante a tal grado, ya que el hombre es por naturaleza un ser con ca pacidades de discernir y comprender fallas, así como el lograr una modif cación 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 resultante del mexicano sería: un ser sin voluntad propia que actúa tan sólo en base a imitaciones de conductas aprendidas en la niñez, su comportamiento iría dirigido hacia la destrucción del símbolo que se formó en su niñez acerca del padre. 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 para solucionar la desvalorización de que es sujeto.

Pienso entonces que es una posición en la cual no se consideran las fuerzas y capacidades inherentes al hombre de manejar su medio ambiente, vencer obstáculos, ser el director de su comportamiento, es decir, en síntesis, el ser capaz de utilizar de forma adecuada y conveniente su capacidad de raciocinio.

Con respecto a la aproximación frommiana representada por Aramoni, éste postula que en gran medida el pueblo de México es mestizo y que las características de este grupo son en cierto grado generales a toda la población. Considero 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 es mestiza, no todas las características afines al mestizo son aplicables a la población general de un 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 sólo grupo de características aplicables a todos los mexicanos, sino de diferentes tipos generales de personalidad en los que se pueda ubicar de manera ten-

tativa a los hombres, a reserva de una profunda revisión y ampliación de estas clasificaciones generales que permitan una mejor comprensión del hombre.

La postura de Díaz Guerrero ofrece una visión actualizada del mexicano en la que señala los rasgos característicos al 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. Pienso que es de gran utilidad y relevancia lo propuesto por Díaz Guerrero ya que nos permite lograr una mejor comprensión del porqué de la conducta del mexicano en los diferentes ambientes; así mismo, en base a este conocimiento se pueden 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 y social en general.

#### 4.- PROPUESTA DEL PERFIL MOTIVACIONAL DEL MEXICANO.

Recordemos que motivación es aquel evento ya sea interno o externo, que energiza, dirige y mantiene una conducta dada. A partir de este concepto general se han desarrollado gran cantidad de teorías motivacionales (Cap. 2). Considero que la de Maslow es la armazón conceptual a partir de la cual se puede desarrollar el perfil motivacional del mexicano, apoyándose también en los resultados arrojados en las tres corrientes que se han dedicado al estudio del mexicano (Cap. 3) y en los datos obtenidos en las investigaciones sobre motivación en el ámbito laboral mexicano. A continuación se hará un breve esbozo de dichas investigaciones generadas en el medio mexicano y se mencionarán las conclusiones a las que se llegó:

- En dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) se menciona que diversos resultados indican que la jerarquía propuesta por Maslow es diferente en México, los resultados indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores, y oficinistas, consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse en su actividad y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo. Si pensamos que estos intereses están revelando una satisfacción, resultaría entonces que las necesidades menos satisfechas serían las de estima, seguidas por las de seguridad.
- En un estudio realizado por Rivera y Serra (1970) con funcionarios de gobierno y de empresas privadas, se encontró que los primeros tienen satisfechas sus necesidades de seguridad y la menos satisfecha es la necesidad de autorrealización; mientras que en los funcionarios de empresas privadas se encontró que la más satisfecha era la de autorrealización y la más insatisfecha era la de seguridad.
- En una investigación realizada por Slocum en 1971 entre obreros de una firma de vidrio cuya matriz está en E.U. y con una filial en México se encontró que los obreros mexicanos denotan mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfac-

ción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fué la mas insatisfecha, los mexicanos adjudicaron mayor importancia a todas las necesidades. (Arias, 1980).

- La tesis de Orta (1973) contiene una investigación cuyo objetivo primordial fué comprobar la aplicabilidad de la teoría dual de Herzberg en México; se trató de comprobar la existencia de dos conjuntos diferentes de factores que determinan la satisfacción y la insatisfacción en el contexto laboral. Las dos hipótesis formuladas son: a) la existencia de factores "higiénicos" evitará la insatisfacción, y b) la presencia de factores "motivadores" dará como resultado la satisfacción. Basándose en Herzberg, se identifican a los factores relacionados al ambiente de trabajo, tales como: supervisión, políticas y administración, salario, etc., como aspectos "higiénicos". Así mismo, los elementos relativos al trabajo mismo: logro, reconocimiento, desarrollo, etc. abarcan los factores motivadores.

La muestra fué formada por un total de 90 personas, de ambos sexos, provenientes de tres organizaciones diferentes (Institución de Crédito, Arrendamiento y Educativa). En lo que a los entrevistados se refiere, éstos ocupaban diferentes puestos: desde empleados hasta ejecutivos, con lo cual se cubrieron diversos niveles jerárquicos. Los resultados obtenidos en dicho estudio llevan a las siguientes conclusiones:

- Se señala que los factores motivadores e higiénicos, se relacionaron como se esperaba con la satisfacción e insatisfacción respectivamente, esto en un concepto general (considerando datos globales de las tres organizaciones)
- Los datos individuales de cada organización, solamente apoyan parcialmente las hipótesis, debido a que los factores identificados como causantes de satisfacción no fueron siempre motivadores. En tanto que la ausencia de algunos de estos últimos fué causa de insatisfacción.
- Al relacionar el nivel jerárquico y educativo de los integrantes de la muestra, con el tipo de motivadores mencionados, se observó que al ser más elevadas las primeras variables, se tendía a subrayar el logro, reconocimiento y desarrollo. En cambio, para las personas cuyo nivel jerárquico y

educativo era menor, las relaciones interpersonales eran más importantes como fuentes de satisfacción.

- También se encontró que para el sexo femenino las relaciones interpersonales son el factor que más las satisface.
- La tesis doctoral de Enciso (1976) tiene como objetivo primordial el demostrar que el uso de pruebas extranjeras, así como el uso de baremos provenientes de otros países, no siempre son adecuados a una aplicación intercultural. Las hipótesis que se planteó son:
  - 1.- Los psicólogos no podemos seguir utilizando indiscriminadamente instrumentos extranjeros, a menos que probemos su eficacia en nuestro medio y de acuerdo a la población de la que se trate.
  - 2.- Resulta conveniente revisar los baremos originales de las pruebas con las que se trabaja en nuestro medio.
  - 3.- Es evidente que la ideología del investigador estará presente en su trabajo, luego entonces, no podemos utilizar un instrumento sin estar seguros o claros de si coincidimos con la ideología del autor.

En base a lo anterior, Enciso (1976) opina que se debería modificar a la prueba de Mc.Clelland de tal modo que fuese más acorde a la cultura mexicana y por tanto, obtener datos más confiables.

Finalmente, propone las modificaciones que a su juicio deben hacerse a la prueba de Mc.Clelland para utilizarla en México, algunas son:

- Calificar aquellas historias que además de referirse a una meta expresen tendencias afiliativas.
- Cambiar el criterio de calificación respecto a la actividad, es decir, darle un valor diferente al ser esta positiva, negativa o dudosa.
- Diferenciar las preocupaciones negativas de las positivas, ya que en base a esto podemos obtener un índice de cómo percibe la vida el sujeto y que posibilidades considera tener para alcanzar sus metas.
- Calificar diferencialmente las emociones positivas y negativas.

En la introducción de su tesis Arias Galicia (1976), indica como objetivo principal en lo que a motivación se refiere, encontrar respuesta a la pregunta siguiente: ¿La Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es también válida para gerentes mexicanos?

Al referirse a la "motivación hacia el trabajo", Arias Galicia sostiene que ésta generalmente implica la idea de que el trabajo constituye un fin, cuando en realidad, para muchos es únicamente un medio para lograr ciertas metas. Por tanto, opina que es necesario conocer cuáles son los objetivos de las personas, que puedan lograrse a través del trabajo.

Asimismo, subraya que es un error considerar que el trabajador "motivado" producirá más, ya que la motivación, aunque importante, es únicamente uno de los factores que determinan la conducta laboral. Indica que el análisis de ésta debe tomar en cuenta elementos sociales (valores, normas, actitudes, etc.), organizacionales (procedimientos, políticas, tecnología, etc.) así como, objetivos, tanto de la organización como del individuo.

Arias Galicia (1976), al referirse a los instrumentos utilizados en su investigación, menciona que empleó un cuestionario basado en la escala de Maslow para investigar la satisfacción o la insatisfacción experimentada por los integrantes de la muestra, en relación a las necesidades postuladas en la misma. Debido a que se estudiaron niveles gerenciales intermedios, se decidió eliminar las necesidades primarias del cuestionario, y agregar otra, intermedia entre estima y autoexpresión; denominada autonomía.

El cuestionario contenía una pregunta por cada necesidad, pero con dos escalas, la primera en relación al nivel actual de satisfacción, y la segunda con relación al nivel de aspiración; esto es, al grado de satisfacción deseado.

Los resultados apoyan la teoría de Maslow en cuanto al establecimiento de niveles en las necesidades. Se encontró que las necesidades inferiores (seguridad y sociales) aunque no están satisfechas totalmente condujeron a grados de

aspiración elevados. Por otro lado, las necesidades superiores (autonomía y autoexpresión) aunque en algunos casos llegaban a niveles de realización altos, de cualquier manera seguían conservando su valor motivacional (Arias Galicia, 1976).

Es así que apoyándose en los postulados de Maslow, conclusiones a las que se llegó en cada una de las tres corrientes abocadas al estudio del mexicano, y en los resultados obtenidos en las investigaciones sobre motivación en el ámbito laboral mexicano, se ofrece la siguiente estructura de motivaciones del mexicano, en la que se reflejen sus raíces históricas, ideología y filosofía de la vida, que nos permitirá una mejor comprensión de los motivos y conducta en sí del mexicano; que si bien se considera aplicable a un nivel general no descarta la posibilidad de que bajo circunstancias particulares ocurra una inversión de necesidades, ya que la conducta humana es tan dinámica e influida por tan diversos factores que no puede por naturaleza propia seguir un patrón fijo de desarrollo, por ejemplo:

Un artista es capaz de prescindir temporalmente de los satisfactores más elementales (alimento, relaciones afectivas, etc.) con el propósito de lograr metas más altas como la autorrealización.

- En primer lugar las necesidades fisiológicas al igual que lo postula Maslow, ya que estas son generalmente indispensables para lograr un estado fisiológico óptimo a partir del cual el individuo puede desarrollar su actividad hacia metas más sofisticadas. Considero que no hay duda en que estas necesidades son las más relevantes, las cuales una vez satisfechas permiten que la conducta se encamine al logro de otras necesidades más elaboradas que no son en el sentido estricto de la palabra fundamentales para la existencia del individuo, ya que difícilmente una persona que tiene carencias a nivel fisiológico podrá desarrollar su actividad hacia el logro de metas que no sean las relativas a conseguir un estado óptimo de equilibrio interno. Existe en México un dicho coloquial que ejemplifica este punto: "barriga llena, corazón contento".



- En segundo lugar, las necesidades afiliativas, que para Maslow están en tercer lugar, pero para el mexicano es altamente significativa toda relación afectiva en que esté involucrado. Díaz Guerrero (1982) encontró que para el mexicano es muy importante un determinado lazo afectivo, llámese familia, amigos, padre, madre, novia, etc., es así que su conducta va dirigida a satisfacer no tanto deseos personales, sino aquellas expectativas que la gente con la que se relaciona tienen de él. Este aspecto se observa también en el comportamiento que presentan hombres y mujeres siguiendo un rol social característico, que se les inculcó en la niñez y este puede resumirse como: el que el hombre debe ser "macho" y seguro (imagen masculina que se forjó de la figura paterna), mientras que la mujer debe ser delicada y sumisa. En edad adulta se da este tipo de conducta, ya que es lo que el grupo social, llámese familia, barrio o sociedad en general, espera de ellos y es un factor determinante para ser aceptado. Es claro que existen individuos que se rebelan contra estas pautas tradicionales de comportamiento y se enfrentan a los problemas inherentes a ello. En las últimas décadas a venido modificándose el rol de la mujer en la sociedad, pero aún existen grupos en los que se exige el patrón tradicional de comportamiento a la mujer para ser contemplada dentro de un grupo.

Otro aspecto ilustrativo acerca de las necesidades afiliativas, se tiene en el hecho de que el mexicano tiene una intensa necesidad de amigos a los que siempre busca y frecuenta para hacer lo que en términos triviales se llama "chorcha" (Díaz Guerrero, 1982).

En lo que a motivación hacia el trabajo se refiere Arias Galicia (1976) sostiene que para muchos individuos el trabajo es sólo un medio para lograr ciertas metas personales o bien cumplir los deseos de terceros involucrados con el trabajador.

Por su parte Orta (1973) detectó en su investigación que el aspecto afiliativo es el que más alta satisfacción produce en el sexo femenino sobretodo, es así que se encontró que las relaciones interpersonales son un factor que de-

sempaña un papel importante en la satisfacción que se genera hacia el trabajo.

- En tercer lugar las necesidades de estima, que en el esquema de Maslow están en cuarto lugar, en el mexicano existe una gran necesidad de seguridad personal que se refleja en algunos casos en forma inversa, es decir bajo la máscara de una alta seguridad personal que llega a la sobrevaloración, lo que puede ejemplificarse con el "machismo"; en la mujer abnegada, pasiva y reprimida, aunque esta situación a raíz de los 60's, época de grandes cambios sociales, ha provocado gran dinamismo en el cambio del rol social de la mujer en la sociedad.

En otros casos el individuo aparece como minusvaluado e insignificante con el propósito de resaltar la grandeza de los símbolos y seres en los que cree (santos, virgen, padre, etc.); lo que es muy característico al mexicano. (Díaz Guerrero, 1982).

Otro aspecto importante de resaltar es el caso de que en México un hombre no vale por sí mismo, sino en función de la familia a la que pertenece; el individuo se siente seguro como parte de una familia ya que dentro de ésta existe ayuda y cooperación.

Esta situación es un producto que tiene profundas raíces históricas que datan de la época de la conquista, tras la cual se dió la mezcla de razas surgiendo los mestizos, que por su gran mayoría se consideran como el habitante tipo de México. Estos vivieron una situación ambivalente, por parte del indígena fueron vistos con odio por ser el producto de una unión de una indígena con el español (conquistador), por parte del español visto con desprecio por representar el resultado de tan sólo una necesidad sexual; es así que la personalidad genérica resultante es la de un ser que no gusta de ser utilizado pero como lo ha sido a través de la historia es inseguro y desconfiado, actúa a la defensiva y está acostumbrado al "ninguneo", es decir a la negación de cualidades a una persona, se tiende hacia el negativismo y al "ay se va".

- En cuarto lugar se ubican las necesidades de autorrealización (para Maslow son las más altas, quinto nivel) ya que es patente que el deseo y acti-

tud del mexicano hacia su propia realización se ve condicionado por otros factores que le impiden lograr dicha realización. Es decir, la fuerte influencia de los lazos afectivos en que se ve involucrado ocasionan que el mexicano otorgue gran importancia a las expectativas que sus amigos y familiares se forman de él, y entonces él logra la autorrealización a través de las satisfacciones que él mismo causa. Es muy común encontrar familias en las que los hijos o alguno de ellos continúan con la profesión del padre ya que esto constituye una tradición. De toda esta situación se puede llegar al supuesto de que la autorrealización para el mexicano no gira en función únicamente de sus objetivos personales, sino que dada la estructura y educación social que existe en México es muy importante considerar la influencia que ejerce el grupo social sobre el individuo. (Díaz Guerrero, 1982).

Al respecto Rivera y Serra (1970) encontraron que los funcionarios de empresas privadas tienen más satisfecha la necesidad de autorrealización, que los funcionarios de gobierno, lo cual llevaría a suponer que el ambiente de organización privada es más fructuoso o propicio para lograr la autorrealización. Valdría la pena el que se desarrollaran más investigaciones que tuvieran como objetivo el estudiar y detectar las diferencias existentes entre una y otra organización que pudieran ser las causantes de tal situación.

Por su parte Slocum en 1971 detectó en su estudio que la necesidad de autorrealización está más satisfecha en la cultura mexicana que en la norteamericana, este aspecto sería interesante de conocer más a fondo, para detectar qué aspectos de la cultura mexicana son los que provocan que se presente esta diferencia en el grado de autorrealización en comparación a la cultura estadounidense. (Arias, 1980).

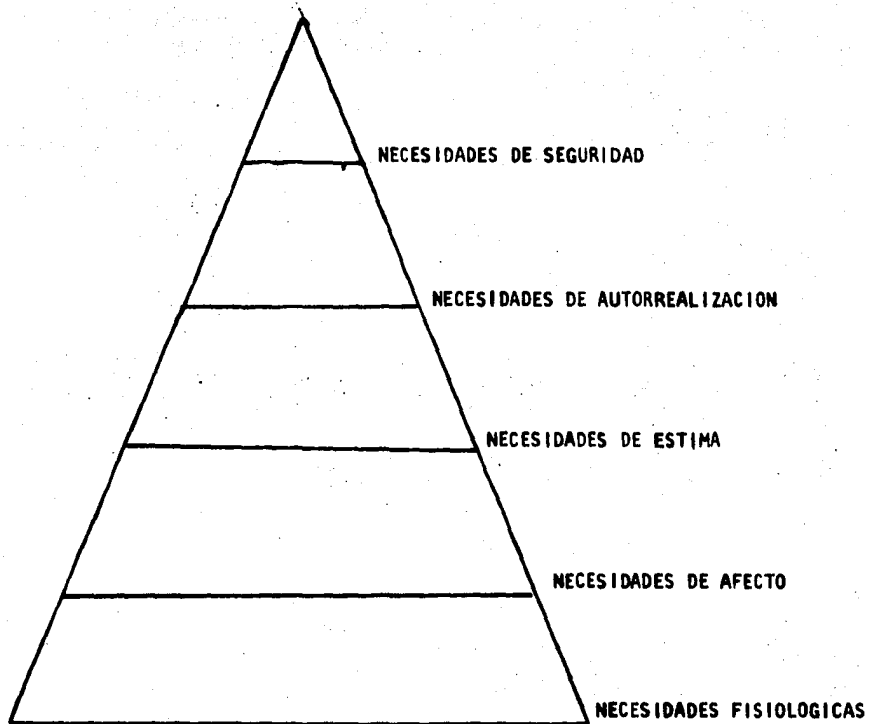
- Finalmente, las necesidades de seguridad que para Maslow estarían ubicadas en segundo nivel, para el mexicano no son tan significativas, ya que a través de su filosofía, tradiciones y cultura en sí, se detecta un alto índice de su despreocupación hacia la conservación de la vida. En canciones populares como "No vale nada la vida" se percibe la poca importancia que se le da a la vida; o bien en la típica fiesta de Muertos en la que se juega, canta,

escribe y se trata como a un "algo muy familiar" a la muerte. Este comportamiento nos indicaría que se trata realmente de individuos temerarios hacia la muerte y el peligro, pero, ¿Que tan auténtico es este sentir?, ¿Qué se esconde tras esta máscara de valentía que usa el mexicano?. Al respecto Octavio Paz (1979) en su obra "El Laberinto de la Soledad" arguye que en sí el mexicano sí teme a la muerte, y esa postura fanfarrona que adopta, no es sino un mecanismo de defensa que utiliza como medio para no demostrar su verdadero sentir, es decir el no "abrirse" ya que esto implica la penetración del extraño hacia su interior que está dolido a raíz de la conquista española en que fué violada y devastada su intimidad, obligándosele a aceptar nuevas pautas y normas ajenas a su cultura y filosofía de la vida.

Este aspecto es una parte medular del comportamiento del mexicano que es muy necesario conocer para comprender su verdadero pensar hacia la conservación de la vida, ya que esto tiene implicaciones en todas las facetas de su vida. (Ver fig. 3).

Partiendo de la jerarquía motivacional propuesta para el mexicano en párrafos anteriores, y traslapando esta estructura al medio laboral, la escala motivacional en este campo sería la siguiente:

- Por necesidades fisiológicas se comprenderían aquellos aspectos ambientales físicos necesarios para un óptimo desempeño del trabajo, tales como: iluminación adecuada, ventilación, espacio, ruido, música, limpieza, etc.
- En lo que a necesidades afiliativas se refiere se considerarían las relaciones laborales armoniosas entre compañeros de trabajo y jefes, que redundaría en la satisfacción de dichas necesidades.
- Por necesidades de estima se comprendería todos aquellos aspectos inherentes al trabajo en sí mismo, como son el saberse justamente valorado en cada puesto, tanto intelectual (reconocimiento de capacidades intelectuales, habilidades, consideración de nuevas propuestas hacia el mejoramiento de la función desempeñada, etc.) como materialmente (salario, prestaciones, primas, caja de ahorro, reparto de utilidades, etc.).



**FIG. 3. PROPUESTA DEL ESQUEMA MOTIVACIONAL DEL MEXICANO.**

- La necesidad de autorrealización sería la interrelación de las tres necesidades anteriores, es decir el desarrollarse en un medio agradable tanto físico como interpersonal y el hecho de saberse valioso para la organización.
- Finalmente la necesidad de seguridad se reflejaría en el aspecto de saberse indispensable para la organización, aún y cuando en realidad nadie sea indispensable sino necesario, es común el caso en que un empleado al llegar a un nivel jerárquico alto, desarrolle la sensación de ser altamente necesario y hasta indispensable para el buen funcionamiento de la organización a la que pertenece.

Toda esta serie de propuestas acerca de la pirámide motivacional del mexicano es tentativa, ya que aún falta mucho por investigar y conocer. En particular puedo sugerir algunos fenómenos que se suscitan en el medio laboral y que valdría la pena estudiar:

- Partiendo del planteamiento que se hace acerca de la poca importancia que el mexicano da a los aspectos de seguridad en su vida cotidiana y en el trabajo mismo, se podría desarrollar un estudio observacional de campo para detectar si es verdad que el mexicano muestra un muy relativo interés a los aspectos de seguridad que la organización le ofrece, es decir, profundizar en la comprensión de qué factores socioculturales son los que en gran medida determinan este tipo de comportamiento, ya que conociendo esto, se podrán elaborar programas que tengan como fin la modificación de conducta hacia un verdadero y adecuado uso del equipo y medidas de seguridad. Cabría realizar estas investigaciones en contextos específicos, con el fin de poder llegar a destacar los elementos característicos y pertinentes a cada tipo de organización laboral (industria de transformación, de servicios, de construcción, de extracción, etc.) y así poder llegar a conclusiones que sean válidas para cada ambiente en particular.
- En lo que respecta a la satisfacción que experimenta el trabajador hacia el trabajo, se propuso anteriormente en el esquema motivacional de este trabajo, que está íntimamente relacionado con la intensa necesidad afiliativa que presenta el mexicano en todas las facetas de su comportamiento, incluso den-

- tro de una organización laboral, Es así que este punto sería un tema interesante a desarrollar más a fondo; sugiero que a través de una escala de actitudes se podría llegar a la propuesta de una serie de aspectos físicos y humanos, que favorezcan buenas relaciones interpersonales, por tanto, partiendo de tales premisas se puede llegar a una óptima planeación del ambiente laboral, que redunden en una satisfacción más alta hacia el trabajo.
- De acuerdo a la quinta premisa del perfil motivacional del mexicano aquí propuesta, se piensa que el trabajador al lograr niveles jerárquicos altos, desarrolla actitudes que lo llevan a sobrevalorarse, suponiendo que es indispensable para la organización a la que pertenece; considero que éste es un tema interesante de abordar apoyándose en tal propuesta y en el marco teórico a partir del cual se desprendió, para llegar a obtener más datos que nos aclaren el origen y porqué de este tipo de comportamiento en los diferentes sectores laborales, así como, si existen variables ajenas al trabajo en sí y cuáles son, que influyen en la generación de estas actitudes por parte del trabajador. Quizás algunas variables que influyen en esta conducta son: nivel sociocultural, nivel socioeconómico, edad, sexo, escolaridad, entre otras.
  - Una acción que sería conveniente realizar es la comprobación práctica de toda la jerarquía motivacional aquí planteada, es decir encontrar por medio del método de jueces el grado de validez que tiene, y en caso de que esta jerarquía de necesidades fuera congruente al mexicano, se podría llegar a asegurar de forma prácticamente comprobable, que siguiendo esta línea de estudio podemos llegar a identificar, comprender y quizás manipular las variables que determinan el curso de acción de la motivación del mexicano en el trabajo.

Estos son sólo algunos de los aspectos que se necesitan investigar en el ambiente laboral; es así que partiendo del modelo motivacional aquí planteado se pueden derivar trabajos de investigación que fortalezcan y amplíen el conocimiento que se tiene en la actualidad de la motivación del mexicano hacia el trabajo.

jo, ya que es básico el canalizar más esfuerzos dirigidos a desarrollar este tipo de estudios que ayuden a la generación de teorías más acordes a nuestro contexto, para evitar la importación de postulados, que si bien son de gran trascendencia y validez, no van de acuerdo a nuestra propia realidad, es decir el contexto ideológico, histórico y cultural de nuestro país. Es sumamente importante el que los profesionistas de las diversas áreas, y sobre todo los especialistas del comportamiento humano, tomemos conciencia de que no es posible ni conveniente el seguir importando postulados, instrumentos, teorías, etc., que al no ser producto de nuestra propia y particular situación, tan só lo nos ofrecen una visión imprecisa de nuestro medio.



## BIBLIOGRAFIA

- Aramoni, A. El Mexicano Un Ser Aparte. Offset. México. 1985.
- Arias, G.F. Actitudes Gerenciales y Motivación entre Grupos de Gerentes de Nivel Medio en los Sectores Público y Privado en México  
D.F. Tesis 1976. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.
- Arias, G.F. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 1980.  
Cap. 3.
- Argyris, CH. Personality and Motivation. Mc. Graw-Hill, U.S.A. 1957
- Baker, A.E. Iniciación a la Filosofía. Apolo, España, 1934. Cap. 1.
- Bolles, R.C. Teoría de la Motivación. Trillas. México. 1976. Caps. 2 y 5
- Cofer, C.N. Motivación y Emoción. Desclée de Brower, España. 1980. Caps.  
1 y 2.
- Cofer, C.N. y Appley, M.H. Psicología de la Motivación. Trillas. México.  
1982. Caps. 1 y 2.
- Díaz Guerrero R. Estudios de Psicología del Mexicano. Trillas, México.  
1982.
- Enciso, C. La Motivación al Logro; Un estudio en un grupo de Burócratas con la prueba de Mc.Clelland. Tesis. 1976. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.
- Gellerman, S.W. Motivación y Productividad. Diana. México. 1975. Caps. 4 y 5.
- Herrnstein. R.J. Nature as Nurture: Behaviorism and the Instinct Doctrine.  
Behaviorism. 1972. Pags. 23-53.

- Hersey, P. y Blanchard, L. La Administración y el Comportamiento Humano. Técnicas, S.A. México. 1979. Caps. 8 y 9.
- Herzberg, F. The Motivación to Work. John Willey & Sons. Inc. U.S.A. 1967. Caps. 2 y 3
- Lorenz, K. The Nature of Instinct. En, Ch.H. Schiller, Instintive Behavior: The Development of a Modern Concept. International Universities Press, Inc. New York. 1976. Pags. 129-175.
- Luthans, F. Introducción a la Administración: Un Enfoque de Contingencias. Mc Graw Hill. México. 1980. Caps. 6 y 7
- Maier, N. Psicología Industrial. Rialp. Madrid. 1974. Caps. 7 y 8.
- Maslow, A. Motivation and Personality. Harper and Row. Nee York. 1970.
- Mc: Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas. Diana. México. 1975, Caps. 8 y 9.
- Mc. Teer, W. El Ambito de la Motivación. El Manual Moderno. México. 1979. Cap. 1.
- Northcott, C. Personnel Management. Mc. Graw Hill, U.S.A. 1979. Cap. 9.
- Nuttin, J. Teoría de la Motivación Humana. Gráficas Instar, S.A. España. 1982. Cap. 1.
- O.I.T. Introducción al Estudio del Trabajo. O.I.T. Suiza. 1980. Caps. 1-6.
- Orta, N. La influencia de los factores higiénico-motivantes en el trabajo. tesis. 1973. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.
- Paz, O. El Laberinto de la Soledad. Fondo de Cultura Económica. México. 1979.

Ramírez, S. El Mexicano Psicología de sus Motivaciones. Grijalbo. México. 1983.

Siegel, L. Psicología de las Organizaciones Industriales. C.E.C.S.A. México. 1981. Cap. 16.

Smith, C. Psychology of Industrial Behavior. Mc.Graw Hill, U.S.A. 1977. Caps. 3 y 10.

Tiffin, J. Psicología Industrial. Diana. México. 1981. Cap. 11.