



1249
2el.
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**PERFIL DE FACTORES MOTIVACIONALES
DEL EJECUTIVO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
VERONICA ODETTE LEYVA PEREZ

Dr. Juan José Sánchez Sosa - Director de la Facultad de Psicología
Mtro: Jaime Grados Espinosa - Director de Tesis
Lic. Raúl Tenerio - Asesor



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

MAYO DE 1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mis padres porque gracias a su apoyo he logrado
una de mis metas
A David por su paciencia
A mis hermanitos, los más chiquitos
A David Gómez por el soporte
A Lucy y Paty con todo mi agradecimiento
A Paco León, por supuesto
A mis compañeros por su linda amistad
A Raúl Tenorio por su tiempo y dedicación
y a Aurelio por su orientación
A mis jefes por los permisos
y a todos los ejecutivos que colaboraron con este trabajo.*

CONTENIDO

Introducción	5
CAPÍTULO I	
Antecedentes	7
CAPÍTULO II	
Características del ejecutivo	11
CAPÍTULO III	
El ejecutivo como líder	16
CAPÍTULO IV	
La motivación en el ejecutivo	23
CAPÍTULO V	
La motivación en el ejecutivo mexicano	35
CAPÍTULO VI	
Metodología	41
Conclusiones	61
Referencias bibliográficas	65
Referencias en video	67

Introducción

En los países Latinoamericanos, y de manera especial en México, el desempleo constituye un problema social y económico que tiende a agudizarse. No obstante, los acuerdos de libre comercio suscritos entre las naciones, prevén la revisión de las condiciones contractuales del trabajo, esquemas de capacitación, clasificación de las habilidades laborales y con ello la adecuación de los esquemas legales que lo regulan para asegurar gradualmente la reciprocidad en el intercambio mutuo.

De esta manera, la producción y el trabajo continúan siendo los factores determinantes que definirán en el corto, mediano y largo plazo, las posibilidades de bienestar y progreso de nuestra sociedad.

Bajo esta consideración, el presente estudio comparativo, tiene el propósito de comparar los factores motivacionales en una muestra representativa de ejecutivos de la empresa mexicana, para detectar las modificaciones de la opinión de los ejecutivos en el *"Perfil Hipotético de la Motivación del Trabajador Mexicano"*, elaborado por Díaz Guerrero en 1959, para comparar las diferencias en los motivos de los ejecutivos.

Los resultados de esta investigación, observan diferencias estadísticas de un nivel de significancia de 0.05 en la mayoría de las variables que mide el cuestionario, al aplicar la «t» de student entre las ponderaciones de Díaz Guerrero y los datos recabados de 100 ejecutivos de la industria mexicana. Una de las causas probables puede ser el cambio en las necesidades de los ejecutivos de la empresa mexicana, o bien un reflejo de los cambios socioeconómicos que produce el desarrollo tan acelerado de la industria y el intercambio comercial mundial que de alguna forma influyen en el comportamiento y actitud laboral de los mexicanos.

Este estudio, además de ofrecer una herramienta para definir el perfil motivacional de un ejecutivo mexicano, (a partir de las características idóneas de un trabajador y tomando en cuenta las listadas para el perfil del ejecutivo exitoso y la de un ejecutivo líder), pretende también contribuir a una mejor orientación en los programas de intervención de desarrollo laboral y los factores preventivos de su comportamiento en el área del trabajo, para iniciar una línea de investigación que ponga énfasis en los aspectos motivacionales que explican y conducen las actividades del ejecutivo mexicano.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

En Latinoamérica y especialmente en México, el trabajo es un problema social y económico que con las necesidades actuales de desarrollo se ha venido acrecentando. De hecho, con los nuevos pactos de intercambio comercial entre las naciones, el trabajo, es un rubro que se tiene que revisar y modificar desde diferentes aspectos, de tal forma que los tipos de organizaciones, tareas, áreas de trabajo, etcétera., estén a la vanguardia junto a los países con los que se trata comercialmente. El ámbito de la producción y el trabajo se encuentra entre los que más van a definir en el mediano y largo plazos las posibilidades de bienestar y progreso de nuestra sociedad.

Una gran parte del área laboral, descuidada por cierto, le toca examinarla al psicólogo, que debe intentar descubrir los principios que gobiernan el comportamiento humano cuando se esta trabajando, lo relacionado a los mecanismos básicos del aprendizaje, de las creencias y su formación, de las convicciones, de la percepción tanto física como social, de las emociones, el desempeño y logro laboral, la motivación, el ambiente físico laboral, etc.

Una área que le toca al psicólogo investigar, aplicar y estar a la vanguardia es la motivación para el trabajo. La motivación es un factor fundamental en el desempeño de las actividades laborales. De ahí que se hayan realizado estudios en los que se evalúan factores motivacionales relacionados con la productividad de las personas dentro de una empresa y otros rubros, (en los bancos de datos (PsycLIT, Psychology literature) de la American Psychology Association se reportan desde 1987, 186 trabajos relacionados a la motivación para el trabajo en todo el mundo, lamentablemente en Latinoamérica no se ha hecho mucho).

Las necesidades en el hombre, varían de acuerdo a la situación, época o contexto en el que se ubique. Actualmente las exigencias dentro del ámbito laboral

son mayores y surge la inquietud de conocer los factores motivacionales de los trabajadores; se desprende la necesidad de elaborar un perfil motivacional de acuerdo a las necesidades actuales y que permita a cualquier interesado en el tema trabajar para detectar las necesidades motivacionales del trabajador y fomentar la implementación de programas interventivos. Esta necesidad surge también de la escasa investigación y pocos estudios reportados en el área laboral acerca de la motivación en el ejecutivo, especialmente en Latinoamérica.

"Lo que motiva a la gente a emprender o realizar determinadas acciones ha sido discutido durante mucho tiempo. Casi todos los teóricos e investigadores han concluido que dependiendo del tipo o grado de motivación se está contento o a disgusto con un evento actividad o ambiente, esto transportado al área laboral significa el estar satisfecho o no con un trabajo o desempeño profesional. Así, el trabajo como actividad física o intelectual proporciona medios para la satisfacción de necesidades, propósitos o ambos."

Mankelinas, 1981.

Se han manejado diferentes enfoques acerca de las necesidades que propician la motivación; las necesidades humanas pueden estar jerárquicamente organizadas y en conjunto se encuentran en todas las teorías. El comportamiento es determinado por causas que son fuerzas conscientes o inconscientes que se llaman necesidades o motivos. La motivación se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades. La motivación laboral merece atención debido a la gran importancia que ésta tiene, ya que los resultados pueden influir en la productividad de la empresa y de la industria nacional al tener a un trabajador satisfecho o insatisfecho al realizar su labor.

De hecho, el trabajo ocupa un lugar importante en la vida de las personas. La mayoría de nosotros pasamos trabajando una buena parte de nuestras vidas. Desde una edad temprana empezamos a formarnos y prepararnos para en un futuro desempeñar una actividad laboral. Puede decirse que desde las primeras manifestaciones de vida comunitaria del ser humano, cuando la propia incapacidad del individuo aislado le obligó a agruparse con otros seres que tenían sus mismas limi-

taciones, para obtener los beneficios de la colaboración y la ayuda de los demás, se iniciaron las relaciones básicas que engendrarían, a través del tiempo, las de carácter laboral que han sido bases de desarrollo de la sociedad humana. Las diversas concepciones sociales, económicas y políticas que se han ido produciendo, como características genuinas de las diferentes épocas, han cristalizado en sistemas y modalidades que han otorgado especiales matices a la prestación laboral.

El trabajo supuso, para el hombre nómada, acceder al consumo organizado de una serie de bienes, que le hacían más agradable la existencia. Trabajaba por cuenta propia al principio, pero cuando fijó su residencia y se convirtió de nómada en sedentario, precisó ayuda para algunos tipos de actividades que no podía realizar él solo (como la recolección o la caza), ayuda que cambió e intercambió por la propia prestación con los demás miembros de la tribu, en un régimen de cooperación. Por otra parte, las guerras victoriosas produjeron esclavos, que no tenían consideración de las personas sino de las cosas. Eran herramientas inteligentes que permitían a quien disponía de mayor número de esclavos, cultivar más amplias extensiones de tierra y pastorear mayores rebaños; es decir, suponían riqueza para su poseedor. Este concepto económico, transcurriendo el tiempo, fue la base de las doctrinas de los filósofos griegos, para los que trabajar era una actividad propia de siervos.

En aquella época, dentro de la figura jurídica del arrendamiento, el derecho romano contempló tres tipos de relaciones:

- a) Arrendamiento de cosas, dentro de las cuales se hallaban, los esclavos.
- b) Arrendamiento de obra, es decir, compromiso de realizar una obra en precio y plazos convenidos; se contrataba el resultado no la actividad.
- c) Arrendamiento de servicios, mediante el cual se prestaba trabajo por cuenta propia, a cambio de una remuneración en relación con el tiempo trabajado.

Al lado de estas modalidades legales, en esta época romana, existían algunas otras como la institución del "colonato", que adscribía a una serie de personas al trabajo

de una finca —siervos de la gleba— mediante el pago de una renta, acordada expresa o tácitamente, con el propietario.

Las manifestaciones corporativas aparecen con los "collegia", que reunían en su seno a los practicantes de determinadas actividades o profesiones; éstos, constituyeron el germen de los gremios que tanto auge tuvieron en la edad moderna y contemporánea hasta principios de este siglo.

Cuando las estructuras fueron asentándose, apareció un régimen político, el feudalismo. En ella, el titular del feudo, el señor feudal, tenía en sus manos una fuerte concentración de poderes públicos y privados. Dispone de dos clases de vasallos que le prestan servicios, unos, unidos por una relación de dependencia servil, adscritos a la tierra del señor, a quien entregan los frutos que produce, recibiendo a cambio sustento y protección para su familia. El otro tipo de servidores se vinculaba por una relación de fidelidad con el señor. Eran nobles y guerreros que luchaban a sus órdenes a cambio de protección y de los elementos precisos para cubrir las necesidades familiares y personales.

Con la aparición y el desarrollo de las ciudades, aparece un tipo de economía urbana que, poco a poco, va desplazando a la rural de los núcleos feudales. Los Burgos van tomando más importancia, con su mercado de clientela inmediata y con la aparición de un artesanado fortalecido por pequeños descubrimientos técnicos y prácticos.

De este modo, aparece el trabajador libre, que para tratar asuntos de interés común y luego para la defensa de los derechos de la profesión, se asocia formando gremios que regulan el trabajo de los miembros y luchan por defender su postura monopolística frente a terceros, se estructuraban jerárquicamente de acuerdo a la siguiente categoría: Aprendices, Oficiales y Maestros.

En la actualidad, las situaciones de organización no son tan diferentes ya que las empresas por el grado tan elevado y agresivo de sus competidores y por la diferenciación de sus productos en calidad, servicio y precio, requieren contar con un equipo de ejecutivos que dirijan los esfuerzos de la organización al logro de los resultados planteados.

Capítulo II

CARACTERÍSTICAS DEL EJECUTIVO

Un ejecutivo es una persona con capacidad y facultades para dar órdenes, tomar decisiones, elaborar políticas, fijar objetivos, etc.; un aspecto muy importante de todo ejecutivo es el proceso de toma de decisiones donde se deben cubrir varias etapas:

1. Plantear problemas
2. Analizar los problemas
3. Enumerar posibles alternativas
4. Evaluar las alternativas
5. Tomar en cuenta experiencias y ser intuitivo
6. Tomar decisiones

En México, se vive una época de cambio en la que cualquier ejecutivo trabaja con base a resultados, con la llegada de empresas transnacionales cada vez más se expande esta cultura.

Los equivalentes a ejecutivo, pueden ser gerente general o director pertenecientes a pequeñas y medianas industrias a las que tienen que dirigir. El término dirección es una habilidad que el ejecutivo debe desarrollar. Se considera al ejecutivo como un hombre cuyo deber es guiar el comportamiento de otros; capaz de planear los objetivos del grupo que encabeza y de organizar sus actividades en medios efectivos. Es conveniente tomar en cuenta tres aspectos principales acerca de los conocimientos que debe tener un ejecutivo. En primera instancia, para las

actividades concretas que el ejecutivo realiza se requieren conocimientos especializados y técnicos; es decir, deberá tener los estudios necesarios que le permitan adquirir los conocimientos que llevará a la práctica en su área específica de trabajo. En segundo lugar, los conocimientos acerca del proceso administrativo:

- “PLANEAR: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- ORGANIZAR: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa. Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.
- DIRIGIR: Guiar y orientar a sus subordinados. La dirección conduce la organización a funcionar, su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de todos los aspectos globales.
- COORDINAR: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. La coordinación armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.
- CONTROLAR: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. El control consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.”

Chiavenato, 1989.

En gran medida el ejecutivo se logra mediante la adquisición de conocimientos, la disciplina y la ejecución de todas sus facultades al desempeñar su puesto.

Además, el ejecutivo debe poseer algunas cualidades innatas, como la firmeza, voluntad, energía, tenacidad y agudeza intelectual. Es decir, un ejecutivo

debe colocar en una perspectiva apropiada las tres habilidades, tanto técnicas como administrativas y en relaciones humanas.

Es importante destacar que para el ejecutivo, las habilidades administrativas son de mayor importancia que las técnicas, mientras que las habilidades humanas deben estar siempre presentes. Ahora bien, se pueden enumerar algunas de las responsabilidades que debe tener:

1. El ejecutivo debe ser persuasivo y firme al establecer directrices.
2. El ejecutivo debe aplicar ideas, aplicar los métodos, las políticas y las mejoras que genera él mismo o algún otro miembro de la empresa.
3. El ejecutivo debe considerar que requiere mucha dedicación y energía para afrontar sus diversas funciones.

El ejecutivo tiene la responsabilidad de establecer, promover y mejorar los métodos de dirección y no limitarse a la toma de decisiones y a la coordinación de las actividades. La tarea del ejecutivo abarca conseguir resultados económicos, toma de decisiones creadoras, desarrollo de métodos que permitan que todos los miembros de la organización puedan contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

“El elemento humano con el que debe enfrentarse el director general hace que su labor sea una labor política. Debe enfrentarse con las realidades personales y de la organización, con las ambiciones, deseos y objetivos de los individuos. Estas realidades influirán en la motivación y cooperación, especialmente cuando se discute el poder y cuando surgen rivalidades y conflictos. El director general debe poseer sentido común y valor para llevar adelante la empresa. También es necesaria la capacidad de diagnóstico; deben ser capaces de descubrir, seleccionar y utilizar los hechos.”

H. Uytendhoeven, 1973.

Por otra parte, las diferentes características con las que debe contar un gerente son:

1. Responsabilidad: a mayor nivel, mayor responsabilidad.
2. Habilidades: deberá de tener las habilidades que le permitan fijar metas y orientarlas a sus subordinados, para lograr los objetivos de la organización.
3. Manejo de actitudes positivas, relación agradable con subordinados, para el logro de colaboración.
4. Sus valores deberán ser reflejados en los valores de sus subordinados.
5. Conservación de ideales, metas y proyección a sus subordinados.
6. Llevar a cabo una planeación efectiva, para evitar crisis dentro de la empresa.
7. Debe tener determinación, entrega, inteligencia y promover una comunicación efectiva.

Del video "Profile of Management" de Producciones Melch.

En términos generales, se deben considerar los aspectos anteriores para ser un ejecutivo eficiente y de ésta manera proyectarse a futuro como tal, y no se debe olvidar que éstos aspectos van de la mano con la motivación.

Un ejecutivo exitoso debe tener un nivel académico que le permita satisfacer las necesidades que le demanda su medio. El nivel óptimo es que cuente con estudios superiores a una licenciatura, con doctorado, maestría, especialidad o diplomado y constante actualización en su rama, comúnmente estará ligado a conocimientos administrativos.

Por otra parte, considero que para desenvolverse óptimamente el ejecutivo debe tener, entre otras, las siguientes características psicológicas:

- *Capacidad de análisis y síntesis.*—Facilita la toma de decisiones
- *Capacidad de atención y concentración.*—Permite la receptividad de cualquier situación
- *Excelente memoria a largo y corto plazo.*—Indispensable para retener cualquier información importante

- *Excelente razonamiento abstracto, numérico, verbal y visual.*—Facilita las tareas cotidianas
- *Actitud positiva hacia el medio externo.*—Facilita la interacción saludable

Según un estudio elaborado por la revista *Expansión* (abril de 1997), las áreas en las que se encuentra la mayoría de la población ejecutiva son:

- Administración
- Finanzas
- Economía
- Ingeniería

En esta época de modernidad se considera que el ejecutivo trabaja con base en resultados. Dirigir una empresa no es fácil; El ejecutivo tiene que esforzarse en utilizar inteligentemente los recursos humanos y materiales de que dispone, comprender y resolver infinidad de problemas, examinar sus oportunidades y actuar en consecuencia. Al enfrentarse con las dificultades que tiene toda empresa, se espera que sepa tomar decisiones y que se conduzca con sentido de responsabilidad. Debe atender a las necesidades de los individuos así como coordinar a sus subordinados, colegas y superiores en el caso de que los haya. Estas responsabilidades exigen tener habilidades de observación, objetividad y sólido criterio, cualidades de un auténtico profesional. Al utilizarlas, el trabajo de dirección dejará de ser una actividad sencilla por todo lo que implica. En los últimos años, la exigencia de una dirección competente ha ido en aumento. Por otra parte el rápido progreso de la tecnología, el desarrollo de las grandes empresas, el desarrollo de las actividades laborales, la época de crisis y las demandas de empleo han sido factores que han contribuido para éstas exigencias. Por lo tanto, las características y atributos ideales de un director como ejecutivo profesional requieren de una revisión y concientización en el ámbito laboral que permita que se impulse para actualizarse constantemente y tenga un sentido de ética y responsabilidad social.

Capítulo III

EL EJECUTIVO COMO LÍDER

Con base en las características del ejecutivo descritas en el capítulo anterior, una de las necesidades primordiales de cualquier empresa es contar con un buen liderazgo; siempre detrás de una empresa exitosa hay un buen liderazgo. Es de suma importancia que haya un líder, en este sentido le corresponde al ejecutivo asumir este papel. Cuando hay motivación puede darse con mayor facilidad el liderazgo. Muchas veces, el ejecutivo al frente de la empresa se siente presionado por las circunstancias para desempeñar el rol de líder. Se puede pensar que por el hecho de ocupar el puesto de ejecutivo o ser el dueño de la empresa, ya se es buen líder y esto no siempre sucede.

En general, se considera que un buen liderazgo es esencial para que una empresa tenga éxito. El papel de líder es uno de los más importantes en cualquier grupo, ya que tiene una verdadera influencia con todos los miembros de su grupo. Cabe aclarar que, líder y liderazgo no significan lo mismo, pues liderazgo indica una relación entre dos o más personas, en la que una de ellas influya sobre las otras. Por otra parte líder significa una posición particular, sin que necesariamente ejerza una influencia, es decir que lleve a cabo un liderazgo.

El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para convencer a otros de que traten de alcanzar determinados objetivos. Se dice que el líder es aquella persona con el poder de influir en la conducta de otros para el logro de ciertas metas. La fuente de esta influencia o poder puede ser formal, proveniente de la posición que se tiene dentro de la empresa; en este caso por el simple hecho de ser el director general.

Existen varias teorías que nos hablan acerca del liderazgo, dada su importancia para el logro de los objetivos de la organización; principalmente se han in-

vestigado las características que debe tener un líder y de ahí han surgido tres enfoques básicos.

El primer enfoque habla de las características más comunes de todos los líderes; el segundo pretende explicar el liderazgo en términos del comportamiento del líder y el tercer enfoque trata de explicar el liderazgo afectivo en términos del líder y de los subordinados y las circunstancias en que interactúan.

Un ejemplo del primer enfoque es la teoría de rasgos. Esta teoría sólo toma en cuenta las características específicas comunes a todos los líderes.

Se indica que la mayor parte de los líderes son inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre su tarea. Aunque el hecho de poseer estas características no garantiza que la persona sea líder. Sin embargo, no se toman en cuenta las conductas del líder, ni las características de sus seguidores, ni se considera la posibilidad de que las diferentes situaciones pudieran requerir de distintos estilos de liderazgo.

Por otra parte, las teorías conductuales se enfocan al estudio de la conducta de los líderes, de su comportamiento específico. Todas las teorías conductuales explican el liderazgo en términos de dos conductas o comportamientos: el orientado a los subordinados y el orientado al trabajo o a la tarea.

El comportamiento orientado a los subordinados consiste en que el líder trata de mantener buenas relaciones con ellos, caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo, el interés por los sentimientos y el bienestar de las personas, así como por la aceptación de las diferencias existentes en el grupo.

El comportamiento orientado a la tarea consiste en que el líder pone mayor empeño en el trabajo por realizar. Define y estructura no sólo su rol y su tarea, sino también el rol y la tarea de los subordinados, con el fin de facilitar la realización del trabajo. O bien, el líder pone énfasis en la producción, en los aspectos técnicos del trabajo y en el logro de las tareas de su grupo. Piensa en la gente como medios para lograr ese fin. Estas dos orientaciones nos dan diferentes estilos de liderazgo. El líder exitoso tiende a mantener un balance equilibrado entre ambas orientaciones.

Blake y Mouton, especificaron las diferentes combinaciones a partir de las orientaciones anteriores, ellos proponen una cuadrícula en la que se pueden dar 81 combinaciones diferentes de las conductas anteriores.

TABLA 1
TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL COMPORTAMIENTO

9	*									..
Grande	(1,9)									(9,9)
8										
7										
6										
5					*					
Interés por las personas					(5,5)					
4										
3										
2										
1	*									*
Poco	(1,1)									(9,1)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Poco	Interés por la producción				Grande				

Las combinaciones básicas de comportamientos orientadas a las personas y a la tarea son las siguientes:

*(1.1) EL LIDERAZGO EMPHOBRECIDO.—Es aquél que hace lo mínimo necesario para que el trabajo se realice, de manera que la empresa continúe. Tiene una conducta poco orientada hacia la tarea y poco orientada hacia las personas.

- *(1.9) EL LIDERAZGO DE COUNTRY CLUB.—Se preocupa demasiado por la relación con su gente. A los líderes de este tipo les interesa el bienestar de su gente, prestan mucha atención a sus necesidades, y esto hace que se sientan bien. Tienen muy pocas conductas orientadas al trabajo. A veces, la atmósfera agradable que propician favorece un buen ritmo de trabajo, pero otras veces, dada la poca atención que dedican al logro de la tarea, la producción se descuida.
- *(9.1) EL LIDERAZGO AUTORITARIO.—Se enfoca completamente a la tarea o trabajo. Lo importante es que éste se lleve a cabo y no cómo se encuentra la gente. Busca hacer lo necesario, como definir roles o asignar tareas de manera que haya eficiencia en el desempeño. El comportamiento de éste líder se enfoca generalmente a la tarea o a la producción y muy poco se orienta a las personas.
- *(5.5) EL LÍDER INTERMEDIO.—Trata de buscar un equilibrio, se preocupa por la tarea para que salga la producción pero también se preocupa de cómo se siente su gente. Es el líder que se contenta con un desempeño bueno del trabajo y que trata de que su gente esté contenta. A pesar de la mediocridad dice: "hay va todo más o menos.
- *(9.9) EL LÍDER DE EQUIPO.—Trata de ejercer un liderazgo participativo en el cual haya un fuerte compromiso de su gente en la búsqueda de los objetivos de la empresa. Esta participación da origen a una relación de confianza y respeto entre los miembros del equipo. Hay un gran interés por las personas y por la tarea.

Por otra parte, en la teoría situacional, Hersey y Blanchard plantean que el liderazgo eficaz es el resultado de ajustar el estilo de liderazgo del jefe a la madurez de los subordinados. Toman en cuenta las conductas del líder orientadas a la tarea y a la relación, pero añaden un nuevo elemento que es la evaluación de la madurez de los empleados, para ejercer el liderazgo de manera flexible, adaptándolo a las diferentes circunstancias.

Ellos definen la madurez de los subordinados a partir de dos componentes: la madurez psicológica y la madurez para el trabajo. La madurez psicológica se refiere a la disposición o motivación para realizar el trabajo, proponerse metas, y

obtener logros, dicho de otra forma, querer hacer la tarea. La madurez para el trabajo es poseer las habilidades, conocimientos y destrezas requeridos para realizarlo, poder hacer la tarea. Lo más importante en ésta teoría es evaluar la madurez de los subordinados para adoptar el estilo de liderazgo más adecuado a esa madurez.

Existen cuatro posibles combinaciones al evaluar la madurez de un subordinado:

- Madurez 1: El subordinado ni quiere ni puede
- Madurez 2: El subordinado quiere pero no puede
- Madurez 3: El subordinado puede pero no quiere
- Madurez 4: El subordinado quiere y puede

Proponen el estilo de liderazgo para cada uno de los niveles anteriores:

- M1: Ordenar
- M2: Vender/convencer
- M3: Participar
- M4: Delegar

MADUREZ 1.—Las personas que poseen este grado de madurez tienen una voluntad de trabajar casi nula; y por otra parte, tampoco saben hacer su trabajo. Este tipo de personas requiere de un liderazgo autoritario, orientado a la tarea. El jefe define las funciones, roles y actividades de los subordinados.

MADUREZ 2.—En este nivel, se encuentran los subordinados que tienen grandes deseos de trabajar, pero que no tienen los conocimientos ni las habilidades necesarias. El liderazgo adecuado es un liderazgo de convencimiento o de "venta" que implica una buena comunicación y explicación del porqué de las cosas y ayudando a entenderlas. El líder tiene una conducta enfocada altamente a la tarea y a la relación para reforzar el gusto y deseo que tiene el subordinado para hacer las cosas.

MADUREZ 3.—Los subordinados tienen la capacidad de realizar lo que se les pide, pero su voluntad para llevarlo a cabo es muy poca. Aquí el liderazgo adecuado es el participativo, es decir, una conducta del líder baja en enfatizar el trabajo porque el subordinado sabe hacerlo y una conducta muy enfocada a

las relaciones, a fin de apoyar y motivar a la persona; esto se puede lograr con buena comunicación y fomentando en la persona la toma de decisiones.

MADUREZ 4.—Son los subordinados que quieren y saben hacer su trabajo. Tienen confianza en sí mismos y son capaces y responsables. No necesitan el apoyo del jefe para hacer su trabajo. Aquí el liderazgo es el de delegar, el líder únicamente supervisa el trabajo, pues tiene confianza en el desempeño y responsabilidad del subordinado.

Aplicando cada uno de los estilos de liderazgo a los diferentes grados de madurez de los subordinados, se observan las posibilidades de éxito de cada uno de ellos.

TABLA 2
ESTILOS DE LIDERAZGO Y MADUREZ

<i>Madurez</i>	<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>Posibilidades de éxito</i>	<i>Estilo de liderazgo ideal</i>
M1	Ordenar	Alta	Ordenar
	Vender	Posible	
	Participar	Ineficaz	
	Delegar	Muy eficaz	
M2	Ordenar	Posible	Vender
	Vender	Alta	
	Participar	Posible	
	Delegar	Muy ineficaz	
M3	Ordenar	Ineficaz	Participar
	Vender	Posible	
	Participar	Alta	
	Delegar	Posible	
M4	Ordenar	Ineficaz	Delegar
	Vender	Ineficaz	
	Participar	Posible	
	Delegar	Alta	

Por otra parte, se dice que los directivos deben dedicar sus esfuerzos al trabajo de gestión. Los roles ejecutivos están clasificados como :

- 1) Interpersonales
- 2) Informativos
- 3) Decisorios

En el papel interpersonal, el directivo puede actuar como cabeza visible de la organización, representándola en actos formales o pueden también constituirse en pieza de enlace entre varios departamentos; pero lo más común es que juegue un papel importante como el líder que inspira y dirige a los demás.

En el papel informativo, el directivo puede ser la persona depositaria de importantes datos y, como tal, difusor de esa información al resto del personal.

En el papel decisorio, el directivo ejerce una actividad resolutiva sobre todo en momentos de crisis.

Es de suponerse, que tanto los líderes como el resto del grupo tienen características diferentes. A mediados de siglo se realizaron diferentes estudios referentes a las características del líder, y específicamente asociaron cinco rasgos fundamentales con el liderazgo: inteligencia, logro, responsabilidad, participación social y estatus económico

Sin embargo, con el paso del tiempo se dividieron en características físicas y psicológicas. Las características físicas son muy variables de acuerdo al grupo, por ejemplo, en los grupos donde el estatus está relacionado con la fuerza física suelen ser altos y corpulentos, mientras que en grupos donde no aprecian la habilidad atlética suelen ser de inferior estatura y delgados; claro, esto no quiere decir que es una regla general, aunque lo que sí se puede observar más claramente es que el líder es más saludable que los seguidores y tiene un nivel de energía superior; así como la apariencia y vestimenta que suelen ser diferentes a las del resto del grupo exceptuando religiosos e intelectuales que no se distinguen entre el resto del grupo.

Algunas de las características psicológicas más sobresalientes, aunque no absolutas a las que la mayoría de los teóricos hace referencia, son la extroversión, la sensibilidad, el ajuste o flexibilidad y el conservadurismo.

Capítulo IV LA MOTIVACIÓN EN EL EJECUTIVO

Como se mencionó anteriormente, con las características de un ejecutivo exitoso o ideal, está la motivación, ya que aunque se supieran todos los mecanismos en el éxito de una empresa y todas las características de un ejecutivo exitoso o de cualquier trabajador que se pueda presumir con un maravilloso desempeño laboral aún debe saberse que es lo que mueve a las personas a trabajar eficientemente y con un verdadero éxito.

La motivación es lo que hace a una persona desempeñarse de una u otra forma, es la satisfacción de una necesidad mediante una acción. También es un estado interno que puede ser el resultado de una necesidad, y se caracteriza como algo que activa o excita conducta que por lo común se dirige a la satisfacción del requerimiento instigador (Maslow, 1991).

Ya desde hace mucho tiempo se ha tratado de explicar el cómo y el porqué nos movemos. En la antigüedad, en la era Racionalista al igual que la mayoría de los filósofos griegos, Platón pensaba que los factores motivacionales de la conducta tenían poca relación con el comportamiento del hombre, ya que contrarrestaba con el razonamiento. Apuntaba que el hombre es capaz de elegir metas, mientras el intelecto tenga libertad para decidir sus acciones, el determinante será la elección de una meta. Platón reconocía que existen movimientos forzados, producto de las emociones, pero los consideraba torpes y carentes de propósito. Por otra parte, Aristóteles describía el "deseo" o los "impulsos" como una de las "fuerzas mentales" o "facultades".

En 1649 con la revolución intelectual, Descartes sugiere el dualismo de mente y materia, con el cual pretendía sustituir la filosofía escolástica que predominaba en aquella época. Decea que se pueden explicar adecuadamente todos los fenómenos físicos, como fenómenos mecánicos.

Por otra parte, Thomas Hobbes suponía que en el cuerpo hay dos clases de movimientos, los vitales y los voluntarios o animales; los vitales están relacionados con la circulación sanguínea, la respiración, la nutrición y otros procesos biológicos; los voluntarios se manifiestan en la locomoción y el habla principalmente. Afirmaba que los movimientos voluntarios se configuran en la mente antes de ocurrir además que las emociones son simples movimientos que ocurren en la cabeza, producidos por movimientos del corazón. Hablaba de que los impulsos, eran una clase importante de variables psicológicas, equiparable a la de los procesos afectivos e intelectuales, proponiendo una filosofía mecanicista, la cual explicaba que la conducta de los animales y en parte la de los hombres, se maneja en términos de principios exclusivamente mecánicos.

Después, con el nacimiento del asociacionismo, Locke, Berkeley y Hume, apuntaban que las variables intelectuales prevalecían considerablemente sobre las variables psicológicas (Madsen 1967). Locke trataba de explicar el contenido de la mente adulta en términos de una construcción gradual de ideas a partir de la experiencia. Para él, la mente era pasiva, capaz de recibir solo sensaciones y recordarlas como experiencias. Decía que la mente no puede crear ideas originales, ni tampoco tiene ideas innatas, sino solo forma ideas simples a partir de sensaciones, e ideas complejas a partir de ideas simples. Además, que la voluntad siempre está determinada por alguna inquietud que la presiona, con la característica de que no sólo establece la voluntad, sino que además inicia la acción.

Aunque surgió antes, durante los siglos XVIII y XIX, se le dio mayor importancia a otra ideología que trata de explicar la motivación, esta es, el "Hedonismo", la cual maneja que el hombre siempre actúa para lograr placer o evitar el displacer; En términos generales, se define como toda doctrina que considera el placer como fin supremo de la vida. Podemos distinguir dos formas de hedonismo, el ético y el psicológico. El primero se basaba en la premisa de que la tendencia del hombre a buscar el placer y evitar el dolor es éticamente buena; en contraste Hobbes propuso el hedonismo psicológico, donde elimina todas las implicaciones éticas del principio del dolor y del placer, y lo convierte en un principio de motivación. La teoría del placer sostiene que éste es el único fin de una persona, ya que todo hombre se siente inclinado a perseguir aquella línea de conducta que cree habrá de conducirle a su mayor felicidad.

El denominado "hedonismo psicológico del presente", se basa en la motivación placentera por medio del pensamiento, pues considera que una persona se siente motivada a producir un determinado estado de hechos si el pensar en ellos le resulta placentero, ahora bien, el "hedonismo psicológico del pasado" se refiere a que la intensidad del interés actual de una persona sobre un tipo particular de acontecimiento es función de goces pasados.

Con la llegada del determinismo biológico sugerido por Darwin hacia finales del siglo XIX, los psicólogos comenzaron a ver en los instintos los motivos primarios de la conducta. Sin embargo, Wundt se opuso a la psicología animal que comenzaba a florecer en Inglaterra por la influencia de Darwin, y a la psicología aplicada que apenas comenzaba en Estados Unidos, su ciencia debía centrarse en el hombre adulto y normal y fundó así en Leipzig, Alemania el primer laboratorio de psicología experimental, conceptualizó la "voluntad" como una serie especial de emociones que concluye con un sentimiento de determinación que espontáneamente se traduce en acción.

A principios del siglo XX, McDougall señala que todos los procesos vitales incluso la "vida mental" y la conducta son intencionistas, pues expresan un esfuerzo fundamental por preservar la existencia del individuo y de la especie. Habla de que los motores principales de la conducta son los instintos y sus emociones asociadas; sin ellos el organismo no actuaría de ningún modo significativo. Crea en la existencia de varios instintos a los que más tarde llamó "propensiones" y pensaba que cada "instinto es una disposición psicofísica heredada o innata que determina que su poseedor perciba objetos de cierta clase y les ponga atención, que experimente una excitación emocional de una cualidad determinada al percibir dicho objeto y a actuar respecto a él, de una manera particular o, por lo menos experimentar un impulso a efectuar tal acción" (McDougall, 1908). Indicó que la característica esencial de la conducta animal era orientarse hacia metas. Esto último lo hizo rechazar la noción de que los instintos eran reflejos o combinaciones de ellos. En su postulación, incluyó los de huida, la repulsión, la curiosidad, la pugnacidad, la autodegradación, la autoafirmación, la reproducción, lo gregario, la adquisición y la construcción.

Otro teórico que influyó notablemente para la comprensión de los factores motivacionales fue Kurt Lewin en 1946, quien postuló la llamada teoría de campo

en la cual afirma que la conducta de un individuo será siempre en función de la situación total, el espacio vital que incluye las condiciones del individuo y las del ambiente, factores estrechamente interdependientes. Por esto para explicar o predecir la conducta de un individuo es necesario conocer el espacio vital en un momento dado, y las hipótesis que formulan las relaciones funcionales entre el espacio vital y la conducta. De este modo se puede ubicar la necesidad de motivación del individuo.

Indica Lewin que el individuo es un sistema que consta de una región central interna y una región periférica externa (perceptual y motriz). En una y otra pueden a su vez diferenciarse cierto número de regiones (número que depende del estado de desarrollo), de límites más o menos claramente definidos. Un estado de tensión en una región interna corresponde a una necesidad del organismo. El ambiente se caracteriza por su estructura cognitiva, por la posición del individuo, y por la distribución de las fuerzas en el espacio vital.

Posteriormente en 1911, con el nacimiento de la administración científica, Frederick Taylor se preocupó por la motivación mencionando que al trabajador se le debe considerar como un hombre económico que será inducido a trabajar en forma eficiente mediante incentivos de salario establecidos a través de un estudio de tiempos y movimientos, enfocando sus estudios principalmente a la organización racional del trabajo.

Influenciado por el Taylorismo en 1945, Elton Mayo critica la suposición de que el trabajador está motivado principalmente por lo económico y enfatiza los motivos de afiliación o sociales. Él desarrolló una perspectiva sobre la naturaleza humana bajo los siguientes supuestos:

1. Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
2. Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.

3. Los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa.
4. Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad.

Mayo se contrapone a la afirmación de Taylor de que la motivación es meramente salarial. Para Mayo la importancia está en que las necesidades psicológicas deben ser descubiertas y satisfechas; entendiéndolas como a todas las necesidades que aprendemos y adquirimos en el transcurso de la vida.

Apoyando esta idea, Likert considera que el hombre está deseoso de aceptar responsabilidades y lucha por su autorrealización.

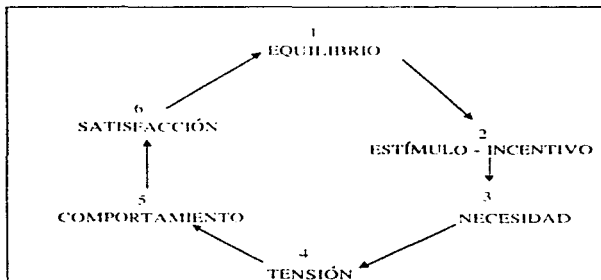
A partir de entonces, se verificó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación, en sentido psicológico es la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento observando la satisfacción de una o más necesidades, de aquí que se hable de un nuevo concepto llamado "ciclo motivacional".

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo rompe o crea una necesidad; esa necesidad provoca un estado de tensión en sustitución al anterior estado de equilibrio; la tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad; si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial, hasta que otro estímulo sobrevenga.

Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.

Lo anterior, se puede se ejemplificar en el siguiente esquema:

FIGURA 1
CICLO MOTIVACIONAL



Por otra parte, en 1954 Abraham Maslow, clasificó a las necesidades humanas en jerarquías abarcando desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades de autorrealización; llegó a la conclusión de que la capacidad de satisfacer necesidades inferiores y de buscar la autorrealización conduce a una mayor eficacia biológica y a la obtención de muchos rasgos humanos deseables como la espontaneidad, la orientación respecto de la realidad, la espiritualidad, la capacidad para distinguir entre medios y fines, la creatividad, la autonomía y los valores democráticos.

En su teoría, "jerarquía de necesidades", se basa en el hecho de que la motivación se origina internamente y no se puede imponer, la jerarquía de necesidades postula tres propuestas básicas:

1. Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.

2. Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia.
3. Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente.

Además sugiere que las necesidades humanas se pueden designar en varios niveles y que cada uno de ellos tiene que ser satisfecho en cierta medida, antes de que el siguiente nivel cobre importancia, refiriendo 5 niveles de necesidades humanas:

FIGURA 2
LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW



Las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad se consideran necesidades primarias y las siguientes necesidades hasta las necesidades de autorrealización son consideradas necesidades secundarias.

Necesidades Fisiológicas. Son necesidades de vital importancia, como las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), el deseo sexual, etc. Estas necesidades están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Son necesidades

instintivas y que nacen con el individuo. Son las más apremiantes de todas, cuando algunas de estas necesidades no están satisfechas, domina la dirección del comportamiento.

Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y el comportamiento del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que produce sobre el organismo.

Las necesidades de seguridad constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro.

Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo actúa como mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos del comportamiento.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que todo empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa.

Cuando las necesidades primarias se encuentran relativamente satisfechas, surgen en el comportamiento las necesidades sociales. Entre las necesidades sociales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando éstas necesidades no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean. Las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

Las necesidades de estima son necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, depen-

dencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias.

Las necesidades de autorrealización están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez "más" y de tender a ser todo lo que puede ser. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow presupone los siguientes aspectos:

- Cuando una necesidad del nivel más bajo es atendida, deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que un nivel más elevado se pueda desarrollar.
- No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.
- Cuando las necesidades más bajas están satisfechas, las necesidades localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando alguna necesidad del nivel más bajo deja de ser satisfecha vuelve a predominar en el comportamiento y genera tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante predomina en el individuo y automáticamente se centra en su atención para satisfacerla.
- Cada persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que éstas estén suficientemente satisfechas o atendidas.
- Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas

necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

- Cualquier frustración o posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera como amenaza psicológica. Esas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Por otra parte, Argyris en 1960 sugiere en su modelo lo siguiente:

La personalidad humana se desarrolla de ciertas maneras. Puede suponerse que los seres humanos:

- Van de un estado pasivo de infantes a estados activos de adultos
- Se desarrollan de un estado de dependencia de otros, como infantes a un estado más o menos independiente de adultos
- Progresan de una posición subordinada en la familia y en la sociedad como infantes, al intentar o aspirar a ocupar iguales o mejores posiciones que sus compañeros, como adultos.
- Pasan de la falta de conocimiento de sí mismos como infantes a la conciencia y control de sí mismos como adultos; esto conduce al desarrollo de un sentido de integridad o identidad personal. Los seres humanos sanos encuentran la dependencia y la subordinación frustrante y prefieren ser relativamente independientes, emplear muchas de sus capacidades latentes y aspirar a posiciones más altas o iguales que las de sus compañeros.

En ese mismo año, Douglas McGregor postula dos teorías acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y; teorías que a la fecha no son aceptadas, ya que la teoría X se refiere al concepto tradicional de dirección y control y postula que:

1. El ser humano común tiene una aversión inherente por el trabajo y lo evita si puede.
2. Debido a esta aversión característica del hombre por el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser coaccionadas, controladas, dirigidas, amenazadas, con castigo a fin de que hagan un esfuerzo adecuado para el logro de objetivos organizacionales.
3. El ser humano común prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y ante todo desea seguridad.

La teoría Y nos habla acerca de la integración del individuo y de las metas organizacionales. Influyendo también la jerarquía de necesidades de Maslow.

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de producir esfuerzos hacia objetivos organizacionales. El hombre ejerce autodirección y autocontrol en el servicio de objetivos a los cuales se consagra.
3. La consagración a los objetivos es una función de las recompensas asociada con su logro.
4. El ser humano común aprende, bajo sus propias condiciones no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidad.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales está ampliamente, distribuida en la población.

6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades del ser humano corriente sólo se utilizan parcialmente.

Además sugirió que las necesidades del individuo y las necesidades de la organización no eran inherentemente incompatibles.

Herzberg en 1966, utiliza el término "factores higiénicos" para identificar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción.

Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa.

Los factores que sí producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante.

Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del trabajo.

El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que se tiene sobre el trabajo.

El hecho de que una persona se sienta aburrida ocho horas del día o que sienta que éstas valen la pena, es un factor básico que determina la motivación.

A partir de Abraham Maslow, Herzberg fue el primero en retomar su teoría para elaborar una propia.

Capítulo V

LA MOTIVACIÓN EN EL EJECUTIVO MEXICANO

Con el paso de los años, en México el Dr. Rogelio Díaz Guerrero retomando diversos estudios fue el primero que se interesó por el problema de la motivación en el trabajador mexicano; por lo que su teoría y la de Maslow son parte fundamental de este trabajo.

Según Díaz Guerrero la motivación humana se refiere a las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, instintos, impulsos que conciernen a las acciones de los seres humanos, con lo que hacen, con lo que dejan de hacer y con lo que prefieren hacer, etcétera (Díaz Guerrero, 1996).

En México, Díaz Guerrero considera que la motivación del trabajador mexicano podría estar basada principalmente en satisfacer las necesidades de la propia estima, la sexualidad, la diversión y una motivación económica, sin embargo, enfatiza que la más importante de satisfacer y que podría hacer del mexicano un mejor trabajador es la necesidad de la propia estima. Además elaboró un perfil hipotético de la motivación con 11 ejecutivos, enumeró una serie de necesidades y les dio una valoración cuantitativa, tomando como mínima 1 y como máxima 10.

1. **HAMBRE.**—en esta necesidad, enfatiza en autores que mencionan que la conducta del mexicano se explica por el hecho de que está mal alimentado y se dice que por cultura el mexicano sabe lo que es tener hambre aguda o parcial. Por lo anterior, da una valoración de 5.
2. **NECESIDAD DE SALUD FÍSICA.**—Apoyado en estudios en los que se considera al mexicano un hipocondríaco, que le encanta acudir al médico, al naturista o al acupunturista con el fin de mejorar su salud, pero también en suce-

sos en los que se ha comprobado que el trabajador mexicano no se disciplina para tomar cursos de seguridad industrial, o bien el típico que en su discurso dice: "me voy de parranda y mañana ya veremos".

Al parecer la cuestión de vivir o morir no tiene valor para muchos mexicanos; y finalmente llegó a la conclusión de que las mujeres mexicanas se preocupan más por la salud que los varones, por lo que a ésta necesidad le dio un valor de 5.

3. **NECESIDAD SEXUAL.**—Considera que en el mexicano es una necesidad con un grado de importancia sumamente elevado, la cual se explica socioculturalmente ya que la sexualidad es muy importante para el mexicano debido a que es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene. De este modo le asigno un 10, subrayando que es una combinación de necesidad sexual más la satisfacción de necesidades insatisfechas.
4. **MOTIVACIÓN ECONOMICA.**—Considera que para el mexicano, el dinero es un símbolo y compensación de otras necesidades pues el trabajador mexicano cree encontrar la solución de sus problemas en el dinero y mientras se le pague más, más trabajará. En una encuesta realizada en el D.F. a varones mayores de 18 años, se les preguntaba si un regalo de 5 millones de pesos resolvería sus problemas el 40% contestó que sí. Por consiguiente, le da un valor de 10.
5. **TEMOR AL DESEMPLEO.**—Enfatiza que la familia mexicana es sobreprotectora y por tal motivo no hay un gran temor al desempleo, ya que siempre habrá techo y comida para el desempleado. Sin embargo, la socio cultura tradicional mexicana ha ido cambiando por lo cual le da un valor de 5.
6. **NECESIDAD DE SEGURIDAD PERSONAL.**—Enfatiza que el trabajador mexicano, no tiene gran necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él, por lo que no es una motivación de peso en el trabajador mexicano y le da un valor de 2.

7. AMOR Y TERNURA.—En este sentido, se cree que el trabajador mexicano no tiene necesidad de amor y ternura desde el punto de vista de motivación, ya que como ejemplo está la típica madre mexicana que asfixia de afecto a su hijo y él lo rechaza. Por lo que le da un valor de 1.
8. NECESIDADES DE LA PROPIA ESTIMA.—Considera que el trabajador mexicano se encuentra profundamente hambriento de desarrollar su autoestima, como es el caso de la personas que responden con desagrado a la aprobación explícita que por la insatisfacción de ésta necesidad, el mexicano necesita estar hablando constantemente con los amigos, y por qué en verdad necesita tanto de amigos, refiere que la necesidad intensa se observa en el fanfarroneo sexual, en la búsqueda de la cara amiga y del gesto comprensivo; dándole un valor de 10; involucrando también la necesidad de amistad a la que le da un valor de 9.
9. NECESIDAD DEL DESARROLLO INTEGRAL O DE "SELF DE ACTUALIZACIÓN".—Refiere que la necesidad de crear y desarrollar las potencialidades individuales no siempre es motivante, pues a la vez esta necesidad puede ser lo suficientemente intensa para desarrollarse a partir de la compensación de otras necesidades; a lo cual valoró con un 7.
10. NECESIDAD DE MEJORAR EL AMBIENTE FÍSICO.—Opina que al trabajador mexicano no le interesa que haya mejoras en el ambiente físico pero considera que valora cuando hay una mejoría, incluso se puede sentir valorado o reconocido y que se le da importancia; calificando ésta necesidad con 1.
11. MEJORÍA TÉCNICA.—A esta necesidad la califica con un 5 pues dice que el mexicano está consciente de que necesita una mejoría técnica, sin embargo se resiste, sobre todo cuando se lo sugieren o le muestran el camino de cómo hacerlo.

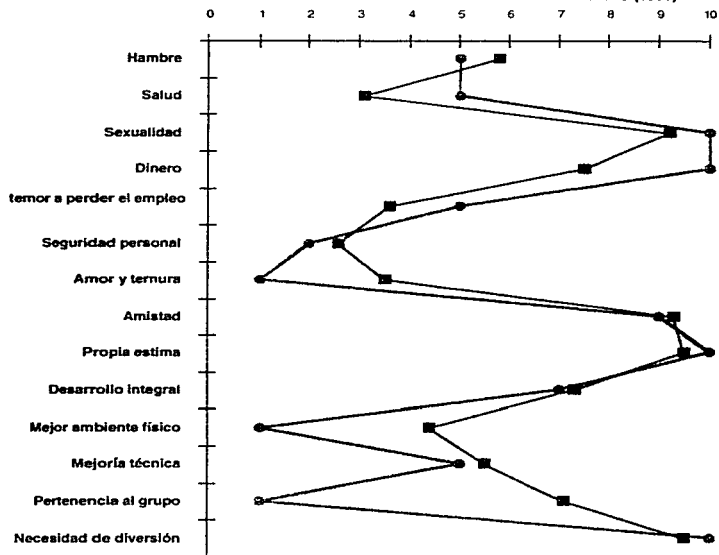
12. **NECESIDAD DE PERTENENCIA.**—En este sentido, el mexicano no tiene necesidad de pertenecer al grupo, dice que el trabajador no trabaja para sentirse miembro de la empresa como ocurre con otras culturas en donde los lazos familiares no son muy fuertes; por lo tanto le da un valor de 1.

13. **NECESIDAD DE DIVERSIÓN.**—Para el mexicano es de suma importancia la diversión, se puede demostrar con la prevalencia de los días de fiesta y por la celebración de ceremonias, cumpleaños, santo, por las inmensas colas para entrar al cine, a los estadios de fútbol, etc. por lo tanto le da un 10 de calificación.

Con las escalas anteriores cuestionó a 11 ejecutivos, a quienes les pidió que a partir de su propia experiencia hicieran un perfil del trabajador mexicano y utilizando las puntuaciones o calificaciones de los ejecutivos y las valoraciones que él mismo había dado, elaboró el perfil de los motivos de los trabajadores mexicanos tal como se indica en la gráfica 1.

Con base en lo anterior, el presente estudio transeccional descriptivo tuvo como propósito fundamental el explorar los factores motivacionales en ejecutivos, detectando sistemáticamente éstas variables en una muestra representativa de la industria mexicana. Debido al desarrollo tan acelerado de las naciones que impulsa a no quedar rezagados en muchas áreas de investigación y de aplicación de los hallazgos en la psicología, los datos actualizados serán de gran utilidad para determinar un perfil motivacional en México que coadyuve a orientar programas de intervención en las empresas a manera de aumentar tanto la calidad del ambiente laboral como de la producción.

Gráfica 1
PERFIL HIPOTÉTICO DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR MEXICANO
 ELABORADO POR EL DR. ROGELIO DÍAZ GUERRERO (1959)



■ 11 EJECUTIVOS
 ● 11 HIPOTÉTICOS

TABLA 4
LAS NECESIDADES HUMANAS SEGÚN MASLOW, HERZBERG Y DÍAZ GUERRERO

<i>Maslow</i>	<i>Herzberg</i>	<i>Díaz Guerrero</i>
Necesidades fisiológicas Necesidades de seguridad Necesidades sociales	Factores higiénicos: Vida personal, salario, condiciones físicas de trabajo, seguridad en el trabajo, Políticas administrativas empresariales y supervisión técnica, relaciones interpersonales y supervisión	Necesidades de: Hambre, necesidad de salud física, necesidad sexual, motivación económica, temor al desempleo, necesidad de seguridad personal, amor y ternura, necesidad de mejorar el ambiente físico, necesidad de pertenencia, necesidad de diversión.
Necesidades de estima necesidades de autorrealización	Factores motivacionales: Realización, reconocimiento, status, responsabilidad, progreso y crecimiento	Necesidades de la propia estima, necesidad del desarrollo integral o self de actualización, mejoría técnica.

Capítulo VI METODOLOGÍA

Justificación

Los resultados de este estudio pueden ayudar, además de ofrecer una herramienta para definir el perfil motivacional del ejecutivo mexicano, encontrar las características idóneas de un ejecutivo y orientar hacia programas de intervención de desarrollo laboral y de factores preventivos en el comportamiento laboral, así como comenzar una línea de investigación que ponga mayor énfasis en los aspectos motivacionales fundamentales que conducen las actividades de los ejecutivos.

Sujetos

Se tomaron 100 ejecutivos, dueños, directores o equivalente de industrias nacionales de empresas pequeñas y medianas, afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación y con participación dentro de la misma, que quisieron contestar el cuestionario para tal fin.

Muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, considerando que los sujetos que llegaron a su reunión mensual se les pedía su cooperación con la presente investigación.

Tipo de estudio

Es un estudio de campo comparativo, ya que se acudió al lugar donde se encuentran los sujetos, no manipulándose ninguna variable y comparando dos muestras: Una propuesta por el Dr. Díaz Guerrero (ideal o hipotética) y otra tomada de algunos empresarios afiliados a Canacintra.

Instrumento y material

Cuestionario de factores motivacionales para ejecutivos, del Dr. Rogelio Díaz Guerrero Intensidad de las Necesidades Humanas en ejecutivos de la Industria Mexicana, el cual se muestra a continuación. Cabe aclarar que a sugerencia del Dr. Díaz Guerrero se omite el factor "Sexualidad" debido a que no se consideró necesario para los fines de esta investigación.

INTENSIDAD DE LAS NECESIDADES HUMANAS EN EJECUTIVOS DE LA INDUSTRIA MEXICANA

Abajo hay un diagrama en donde las necesidades humanas más importantes aparecen verticalmente y su importancia puede cuantificarse en una escala horizontal de 1 a 10.

Por favor piense en cada una de estas necesidades respecto a usted y coloque una cruz (X) en el cuadro que represente la intensidad que para usted tiene cada una de esas necesidades. El estudio busca determinar la importancia de esas necesidades en ejecutivos de la industria mexicana.

<i>Necesidad</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hambre										
Salud										
Dinero										
Temor a perder el empleo										
Seguridad personal										
Amor y ternura										
Amistad										
Propia estima										
Desarrollo integral										
Mejor ambiente físico										
Mejoría técnica										
Perteneecer a un grupo										
Necesidad de diversión										

Procedimiento

A cada sujeto, al llegar a su reunión mensual de Consejo en Canacintra, se les entregaba el cuestionario y se les pedía lo contestaran con base a su experiencia y opinión muy personal, y se les indicaba que los datos que ellos aportaran servirían para actualizar y determinar los factores motivacionales del ejecutivo mexicano.

Análisis estadístico

Para fines estadísticos se utilizó la "t" de Student, comparando la media real (puntajes arrojados por los ejecutivos de la muestra) contra la media ideal (valoración dada por Díaz Guerrero), el nivel de significancia estadístico fue de .05; ya que queremos saber si a la fecha, la opinión que se tiene de los factores propuestos por el Dr. Díaz Guerrero han cambiado en los ejecutivos mexicanos de la actualidad.

Resultados

Se computaron los datos obtenidos a través del cuestionario de motivación, Inten-sidad de las Necesidades Humanas en Ejecutivos de la Industria Mexicana, de la muestra de ejecutivos de la industria mexicana. Se condujo un análisis estadístico que consistió en una comparación entre las medias de los puntajes arrojados de cada una de las variables motivacionales que contiene el cuestionario y la media de respuesta que estimó Díaz Guerrero.

En la tabla 5 se indican tanto las medias como los valores de "t" obtenidos para cada variable y su valor de probabilidad asociado.

TABLA 5
**MEDIAS REAL (EJECUTIVOS EN ESTE ESTUDIO) E IDEAL (PONDERADA
 POR DÍAZ GUERRERO) SUS VALORES EN LA PRUEBA "T"
 Y EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ASOCIADO**

<i>Variable</i>	<i>~ Media ideal</i>	<i>** Media real</i>	<i>Valor t</i>	<i>Significancia</i>
Hambre	5	7.880	-2.434	.05
Salud	5	9.030	-4.512	.01
Dinero	10	8.720	.836	
Temor a perder el empleo	5	6.610	-.785	
Seguridad Personal	2	9.010	-7.394	.01
Amor y Ternura	1	9.260	-8.090	.01
Amistad	9	9.080	-.087	
Propia Estima	10	9.310	.836	
Desarrollo Integral	7	9.390	3.075	.01
Mejor Ambiente Físico	1	8.720	-7.673	.01
Mejoría Técnica	5	9.090	-4.436	.01
Pertenecer a un Grupo	1	8.850	-4.612	.01
Necesidad de Diversión	10	8.290	.978	

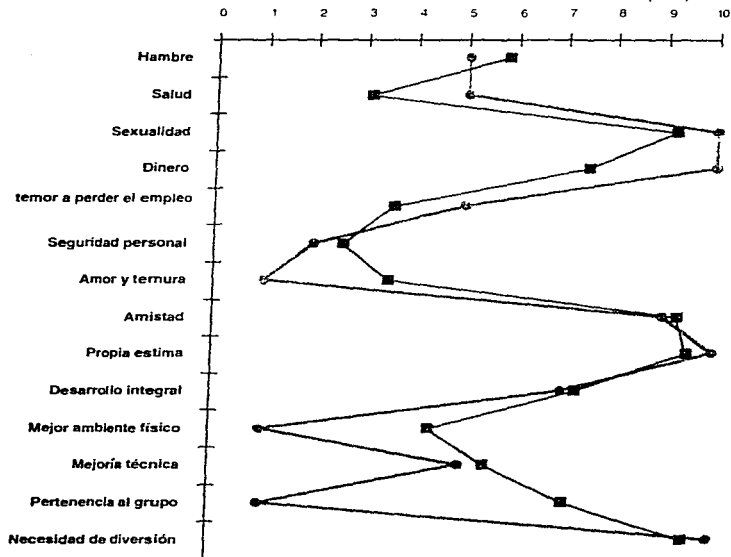
**Propuesta por el Dr. Rogelio Díaz Guerrero*

***Obtenida de la muestra del grupo de estudio*

Se observan en esta tabla las diferencias existentes entre las medias de las variables hambre ($t=-2.434$), salud ($t=-4.512$), seguridad personal ($t=-7.394$), amor y ternura ($t=-8.090$), desarrollo integral ($t=3.075$), mejor ambiente físico ($t=-7.673$), mejoría técnica ($t=-4.436$), y pertenencia a un grupo ($t=-4.612$), con un valor de probabilidad asociada de inferior a 0.05.

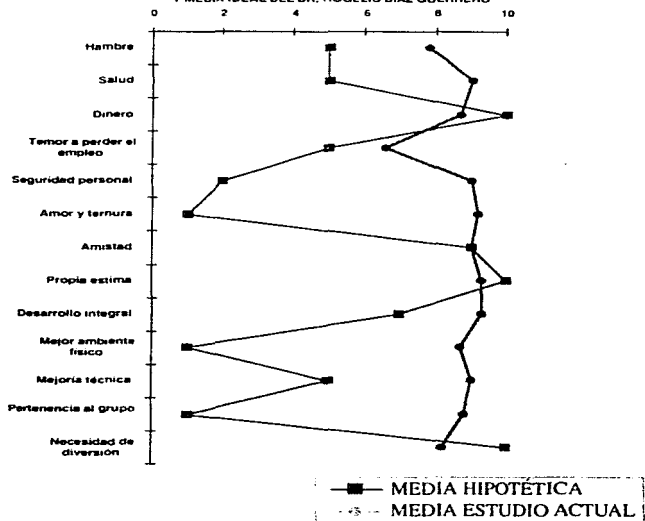
En la gráfica 2 se observa el perfil hipotético de Díaz Guerrero comparado con los puntajes que obtuvo de una muestra de once ejecutivos, los cuales obtuvieron las siguientes medias: hambre 5.8, salud 3.1, sexualidad 9.2, dinero 7.5, temor a perder el empleo 3.6, seguridad personal 2.6, amor y ternura 3.5, amistad 9.3, propia estima 9.5, desarrollo integral 7.3, mejor ambiente físico 4.4, mejoría técnica 5.5, pertenencia a un grupo 7.1 y diversión 9.5. los puntajes ideales según Díaz Guerrero son: hambre 5, salud 5, sexualidad 10, dinero 10, temor a perder el empleo 5, seguridad personal 2, amor y ternura 1, amistad 9, propia estima 10, desarrollo integral 5, mejor ambiente físico 1, mejoría técnica 6, pertenencia a un grupo 1 y diversión 10.

Gráfica 2
 PERFIL HIPOTÉTICO DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR MEXICANO
 ELABORADO POR EL DR. ROGELIO DÍAZ GUERRERO (1959)



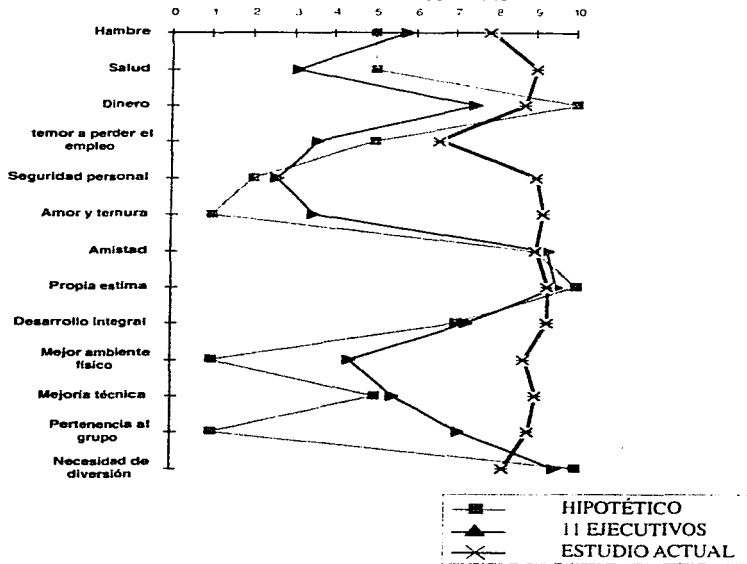
■ 11 EJECUTIVOS
 ● HIPOTÉTICO

Gráfica 3
 PERFIL DE FACTORES MOTIVACIONALES DEL ESTUDIO ACTUAL
 Y MEDIA IDEAL DEL DR. ROGELIO DÍAZ GUERRERO



En la gráfica 3 se muestran las medias tanto del perfil hipotético de Díaz Guerrero, como del perfil obtenido con los 100 ejecutivos de la muestra de este estudio. Las medias resultantes tienen los siguientes valores: hambre, 7.880; salud, 9.030; dinero, 8.720; temor a perder el empleo, 6.610; seguridad personal, 9.010; amor y ternura, 9.260; amistad, 9.080; propia estima, 9.310; desarrollo integral, 9.390; mejor ambiente físico, 8.720; mejoría técnica, 9.090; pertenecer a un grupo, 8.850; y necesidad de diversión, 8.290.

Gráfica 4
**PERFIL DE FACTORES MOTIVACIONALES DEL EJECUTIVO
 ACTUAL, COMPARADOS CON EL IDEAL E HIPOTÉTICO
 DEL DR. ROGELIO DÍAZ GUERRERO**



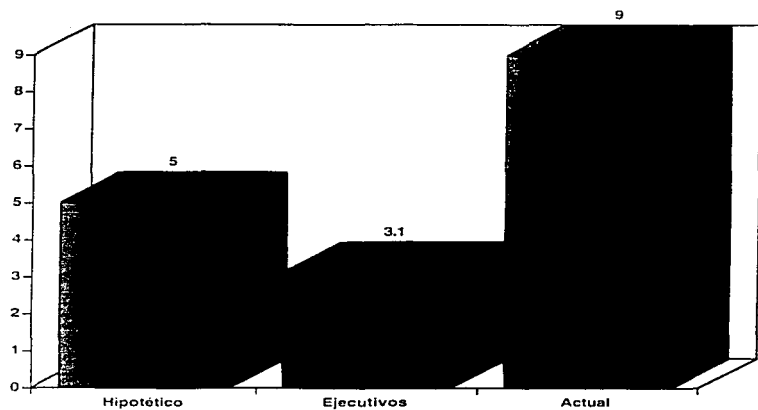
En la gráfica 4 se muestran los tres perfiles con las medias de las puntuaciones presentadas anteriormente. Se puede observar de manera gráfica el distanciamiento que existe entre los perfiles anteriores y el de este estudio.

De la gráfica 5 a la gráfica 17, se puede observar con más detalle cada uno de los factores medidos en los dos estudios, presentadas individualmente, se discrimina a simple vista las diferencias y las no diferencias entre las medias en cada uno de los factores.

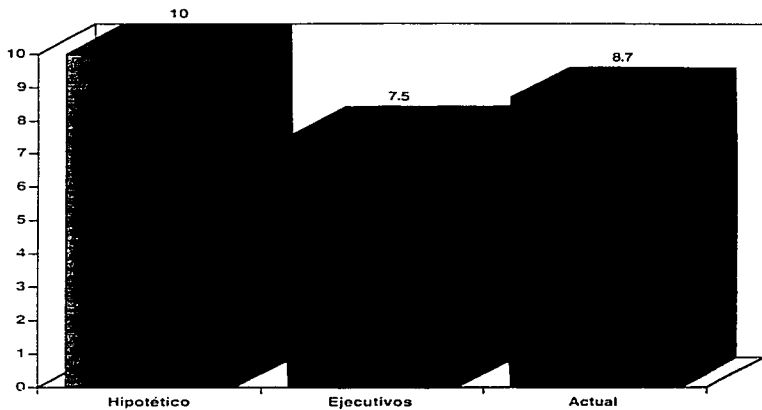
Gráfica 5
HAMBRE



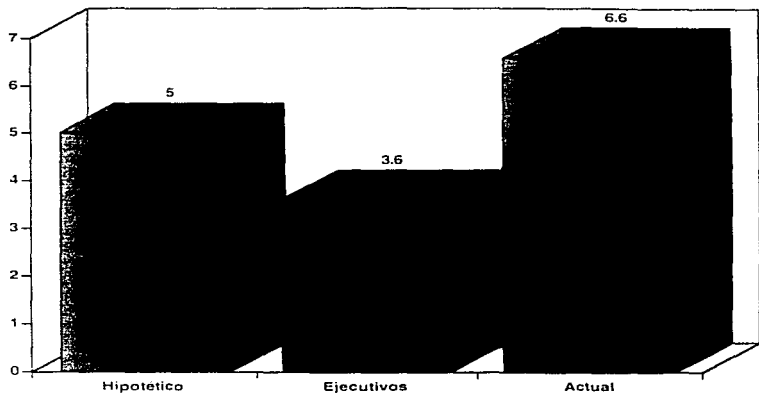
Gráfica 6
SALUD



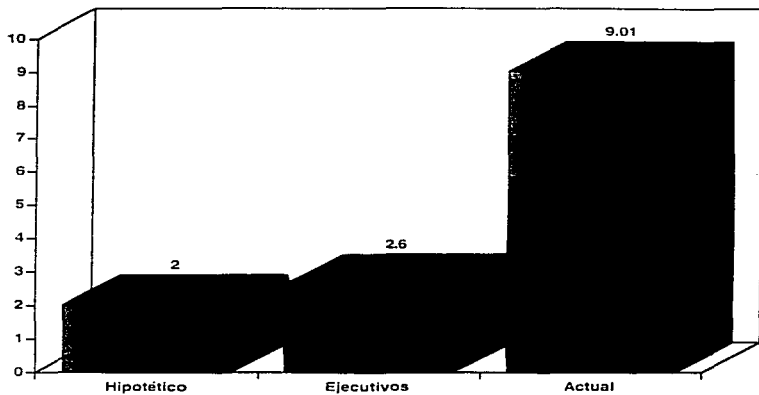
Gráfica 7
DINERO



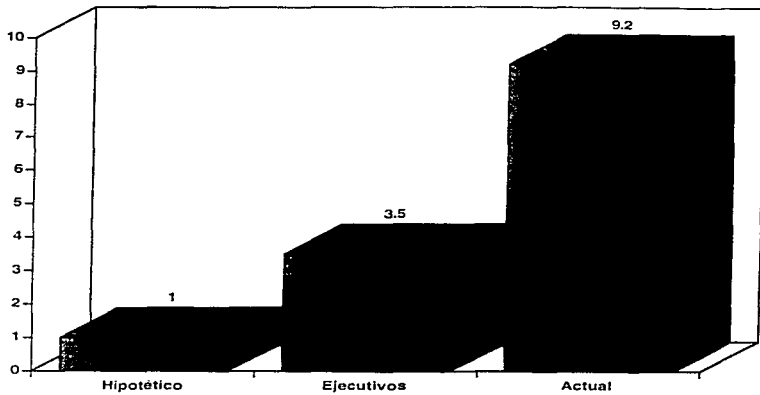
Gráfica 8
TEMOR A PERDER EL EMPLEO



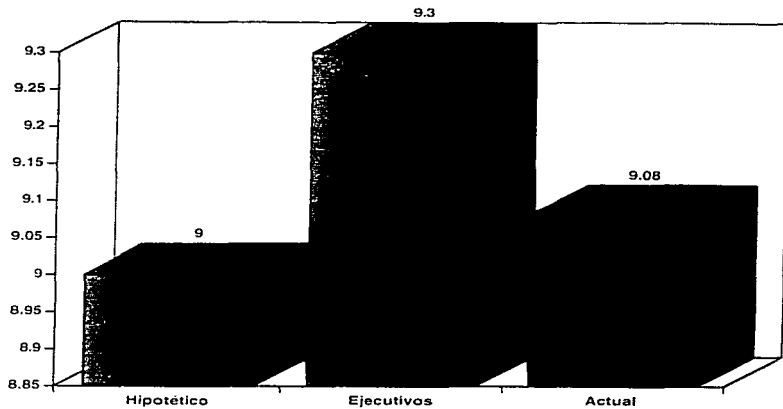
Gráfica 9
SEGURIDAD PERSONAL



Gráfica 10
AMOR Y TERNURA



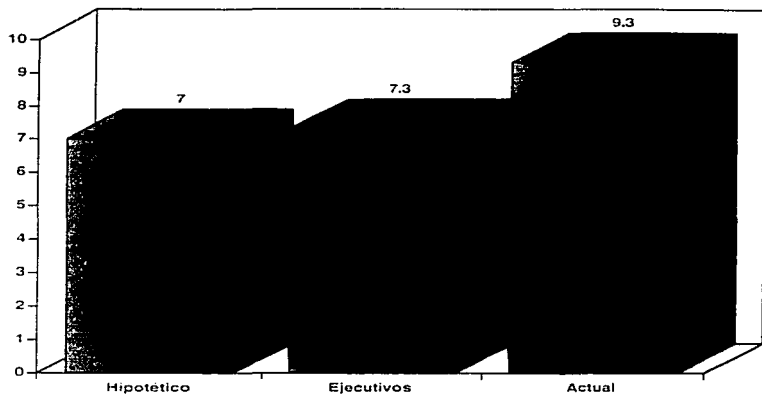
Gráfica 11
AMISTAD



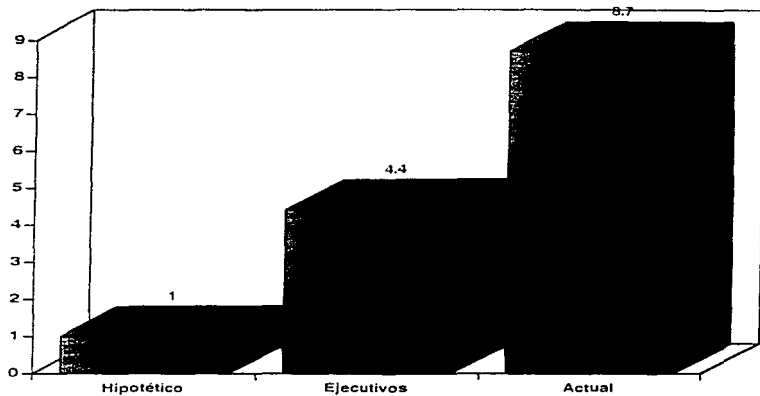
Gráfica 12
PROPIA ESTIMA



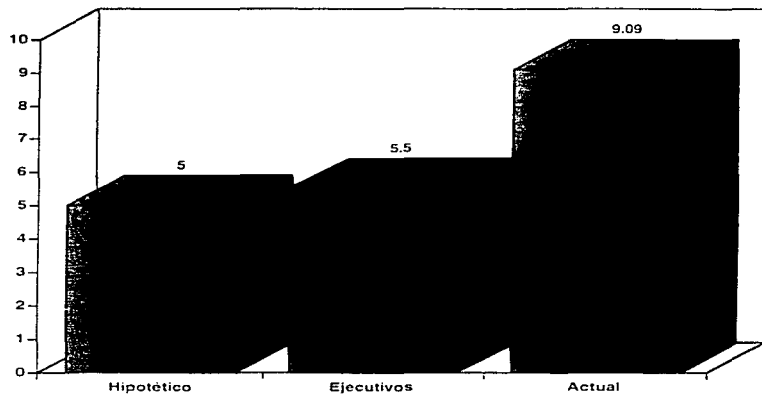
Gráfica 13
DESARROLLO INTEGRAL



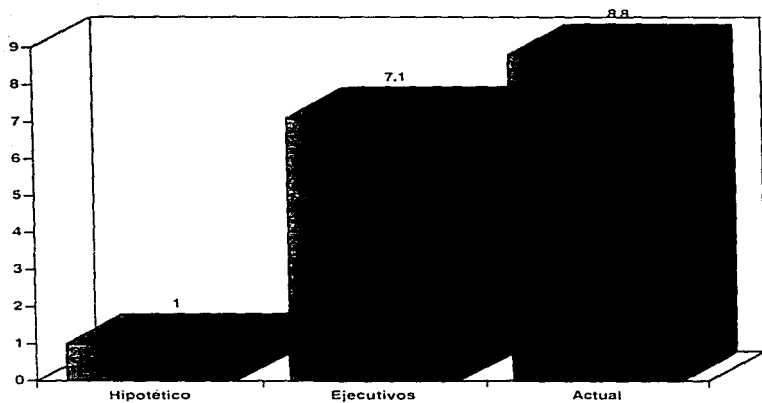
Gráfica 14
MEJOR AMBIENTE FÍSICO



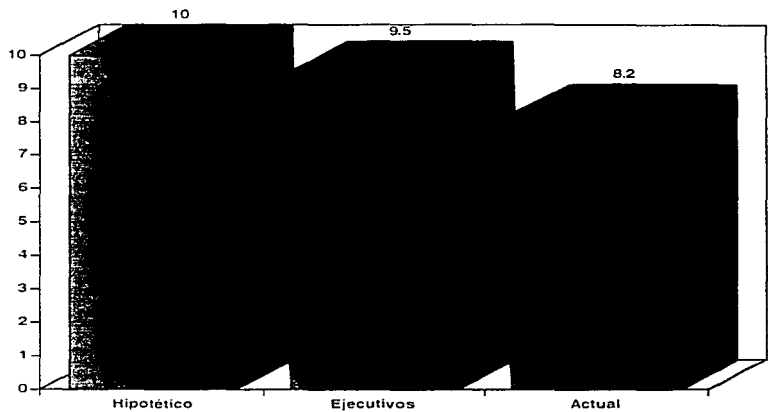
Gráfica 15
MEJORÍA TÉCNICA



Gráfica 16
PERTENENCIA AL GRUPO



Grafica 17
NECESIDAD DE DIVERSION



Conclusiones

Este estudio tuvo como propósito revisar los factores motivacionales en ejecutivos de la industria mexicana, por medio de un cuestionario de factores motivacionales elaborado por Díaz Guerrero, a fin de comparar la opinión de los ejecutivos participantes en la mesa redonda de la conferencia que dictó en 1959 con una muestra de los ejecutivos mexicanos de la actualidad.

Los resultados de esta investigación muestran que existen diferencias significativas en la mayoría de las variables examinadas. Puede ser una de las causas los cambios en las necesidades de los ejecutivos de la empresa mexicana y pudiera ser un reflejo de los cambios socioeconómicos que el desarrollo tan acelerado de la industria y las asociaciones con otros países producen y que de alguna forma influyen en el comportamiento dentro del ámbito laboral de los mexicanos.

A la necesidad de hambre por ejemplo, se le dio una ponderación de 5 puntos en una escala del 1 al 10. En 1959 los ejecutivos obtuvieron una media de 5.8 yendo de la mano con lo que Díaz Guerrero suponía acerca de los motivos en el trabajo. Sin embargo, pasados más de 30 años los ejecutivos participantes en esta investigación obtuvieron una media de 7.88 y la diferencia estadística es significativa al 0.05.

Es posible que en la actualidad una parte de la conducta del mexicano le corresponda explicarse por el hecho de que está aún más mal alimentado que en 1959, tomando en cuenta que a la muestra que se cuestionó, dista mucho de no tener dinero para poder alimentarse bien. Esto puede ayudar a implementar, no solo programas preventivos de alimentación, sino de programas de prevención e intervención acerca de cómo se puede comportar una persona que esta mal alimentada.

En la necesidad de la salud, antes se obtuvo una media de 3.1, actualmente se obtuvo una media de 9.03 y la diferencia con el puntaje ideal (5), es significativa. Parece ser que en la actualidad la necesidad de la salud física es aún más importante para los mexicanos, y no solo es por el hecho de que algunos consideran al mexicano un hipocondríaco, sino que el medio ambiente en donde se desenvuelve le exige revisarse periódicamente por un médico y tomar medidas preventivas acerca de cualquier accidente que pueda tener, no con el fin de mejorar su salud, sino de cuidarse antes que le ocurra algo. Esto último puede ser la causa de las diferencias entre los auto-reportes; no se respira el mismo aire que hace más de 30 años ni los espacios laborales se observan tan inofensivos. Se corrobora la afirmación anterior al observar una media de 9.01 que hizo una diferencia estadística significativa en el rubro de seguridad personal, cuestión que Díaz Guerrero la había ponderado con un a puntuación de 2 al suponer que el trabajador mexicano, no tiene gran necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él, en la actualidad, los resultados en este estudio indican todo lo contrario.

Por otra parte, la mejora del ambiente físico, el desarrollo integral y la mejora en técnica que reportan los 100 ejecutivos, tuvieron diferencias significativas con las ponderaciones de Díaz Guerrero. Existe una gran necesidad en el ejecutivo de crear y desarrollar las potencialidades individuales, le interesa y motiva el ambiente en donde se desenvuelve, y le motiva altamente la necesidad de mejoras técnicas en sus trabajos. Los resultados encontrados en estas variables se contraponen a lo que Díaz Guerrero ponderaba, respecto a la motivación que le podían infundir al trabajador mexicano.

De hecho hay otras dos variables a las que Díaz Guerrero les dio una ponderación bastante baja. Él ponderó con 1 a la necesidad de amor y la ternura y la de pertenencia a un grupo. Parece ser que en la actualidad al ejecutivo mexicano le hace falta amor y trata además de autoafirmarse o elevar su autoestima al tratar de pertenecer a grupos. El mexicano en la sociedad actual trata de sentirse, sino miembro de la empresa, si miembro del núcleo de trabajadores con los que comparte labores.

Sin embargo, parece ser que hay cosas que no cambian como son las necesidades del dinero, la "casi" ausencia de temor a perder el empleo, la amistad, la propia estima y la necesidad de la diversión, dado que en todos los casos obtuvie-

ron medias muy parecidas y las que la poca diferencia existente no tuvo significado de peso. Esto apoya la teoría de Maslow y las afirmaciones de Díaz Guerrero respecto a la satisfacción de necesidades. Se puede decir que para el trabajador mexicano (el ejecutivo mexicano) el dinero sigue siendo un símbolo y compensación de otras necesidades, pues cree encontrar la solución de sus problemas en el dinero y mientras se le pague más, más trabajará. Que seguirá sin tener miedo a quedar desempleado, aunque no creo que por la tradicionalista idea de una madre sobreprotectora sino a la de una familia sobreprotectora. Que el trabajador mexicano seguirá tratando de reafirmarse, de desarrollar su autoestima con un alto valor de necesidad y estará en busca de amistades, que como indica Díaz Guerrero, solo estén para escuchar. Y finalmente, que para el mexicano es de lo más importante divertirse, y parece ser que últimamente no importa el cómo.

Los resultados de este estudio sirven como orientación para la elaboración de programas de intervención de desarrollo laboral y de factores preventivos en el comportamiento laboral; además, ofrecen una herramienta para definir el perfil de factores que motivan al ejecutivo, tomando como referencia las características enlistadas en el perfil del ejecutivo exitoso y las del líder. Que no baste decir que un ejecutivo está siempre de malas porque está mal alimentado y que la ansiedad o angustia que siente sea causada por falta de glucosa, proteínas o lípidos, sino que se ahonde aun más en la investigación de las necesidades del hombre, a fin de saber con más certeza cómo predecir, controlar y prevenir las conductas desadaptativas. No sólo es necesario decir que al mexicano sí le motiva el mejoramiento de su medio ambiente laboral, de la tecnología y su desarrollo integral, sino conocer más de cerca este mecanismo de motivación para tratar de impulsar el autodesarrollo y la creatividad del individuo, para su beneficio y para el medio donde se desempeña.

Que no basten los estudios descriptivos tan acostumbrados en la psicología mexicana, hay que fomentar investigaciones menos descriptivas y más explicativas acerca de los fenómenos en el ámbito laboral y la motivación de los trabajadores, que ayuden a solucionar de manera práctica los requerimientos en diferentes áreas de la psicología laboral al tratar de establecer parámetros acerca de las características de los trabajadores que son necesarias para las exigencias de la industria en la actualidad.

La conclusión no es sencilla ya que los tiempos cambian y hay que estar actualizados en todos los aspectos. Cada cual obra su parte y al psicólogo le toca ahondar en los mecanismos del comportamiento humano en todas las áreas. En el ámbito laboral es necesario contar con técnicas y procedimientos de intervención que provengan de investigaciones confiables y válidas, de tal forma que los psicólogos puedan desempeñarse con una alta calidad en sus servicios respaldados en los conocimientos de los principios básicos del comportamiento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair J., *Cómo motivar*. México. Legis, 1992.
- Argyris, C., *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, Herder, 1923.
- Arias G. F., *Introducción a la técnica de investigación en psicología*. México, Trillas, 1971.
- Arias G. F., *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México. Trillas, 1974.
- Armstrong M., *Gerencia de recursos humanos*. Colombia, Legis, 1991.
- Arnau J., *Motivación y conducta*. Barcelona, Fontanella, 1974.
- Bernard R. L., *Cómo motivar a los empleados de hoy*. México, Mc Graw Hill, 1986.
- Brown J. A., *Psicología social en la industria*. México, FCL Breviarios, 1970.
- Castaño A.D., *Desarrollo social y organizacional*. México, IEGSA, 1981.
- Claude G. S., *Historia del pensamiento administrativo*. Prentice Hall, 1974
- Cofer N. C., *Psicología de la motivación*. México, Trillas, 1986.
- Dewey J., *Herencia, conducta y motivación*. Buenos Aires, Paidós, 1965.
- Díaz G. R., *Psicología del mexicano*. México, Trillas, 1994.
- Drucker P., *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires, Sudamerica, 1969.
- Drucker P., *La gerencia*. México, Ateneo, 1992.
- Freemantle D. *Jefes increíbles*. México. McGraw Hill, 1993.
- Gellerman S., *Motivación y productividad*. México, Diana, 1978.
- Grados E.J.A., *Métodos y técnicas de investigación: temas y técnicas de psicología del trabajo generación 81-85*. tomo I, México, UNAM, 1985.
- Hodgetts R., *Comportamiento en las organizaciones*. México, Interamericana, 1981.
- INC. «Eds.», *Dirección de personal*. México, Ventura, 1992.
- Kropff Hans, *Investigación de motivaciones*. Madrid, Erialp, 1971.

- Levinson M., *Psicología del ejecutivo*. Buenos Aires, Paidós, 1968.
- Lunagren G., *Dirección organizativa, sistemas y procedimientos*. México. Logos Consorcio, 1976.
- Madsen K.B., *Teorías de la motivación*. Buenos Aires, Paidós, 1970.
- Mankelinas M., *Psicología de la motivación*. México, Trillas, 1987.
- McTeer W., *El ámbito de la motivación*. México, Manual Moderno, 1979.
- McQuaig J. H., *Cómo motivar a la gente, problemas y procedimientos*. México, Logos Consorcio, 1975.
- Nuttin J., *La motivación*. Buenos Aires, Proteo, 1977.
- Nuttin J., *Teoría de la motivación*. Buenos Aires, Proteo, 1982.
- Pérez U. G., *La motivación en las organizaciones laborales*. México, Méndez Oteo, 1978.
- Peña B.M., *Dirección de personal*. Barcelona, Hispano Europea, 1982.
- Rezk, *Cien años de psicología*. México, Manual Moderno, 1979.
- Rodríguez M., *Motivación al trabajo*. México, Manual Moderno, 1986.
- Rogetts R. M., *Comportamiento en las organizaciones*. México, Interamericana, 1981.
- Rosenberg, *Diccionario de administración y finanzas*. México, Mc Graw Hill, 1993.
- Schoonmake A., *Proyecte su carrera de ejecutivo*. México, Técnica, 1973.
- Strauss G., *Personal: problemas humanos de la administración*. México, Prentice Hall, 1985.
- Torres V., *Glosario de marketing y negocios*. México, Mc Graw Hill, 1993.
- Vázquez Gabriel, *Motivación*. México, Guajotlo, 1968.
- Vroom H.V., *Motivación y alta dirección*. México, Trillas, 1979.

REFERENCIAS EN VIDEO

Perfil de un gerente, Mele, 1987.

¿Qué es la motivación?, Mele, 1987.

Cómo trabajar con gente difícil, Mele, 1984.

Tratando con diferentes personalidades, Mele, 1987.

Aprenda a pensar como gerente, Mele, 1983.

Cómo dirigir eficazmente, Mele, 1989.

El arte de conservar la calma, Mele, 1978.

Liderazgo: estilo o circunstancia, Mele, 1984.

El círculo de la motivación, Mele, 1977.