

77  
2 es.



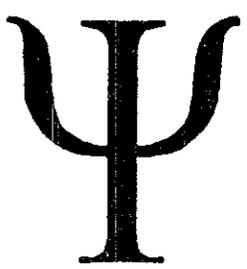
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

MOTIVACION EN EMPLEADOS BANCARIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
MARIA DEL CARMEN EISSA KUBLI  
NORMA PATRICIA MORENO LUCIO



DIRECTORA DE TESIS: MTRA. SILVIA G VITE SAN PEDRO

ASESORA ESTADISTICA: MTRA. SOFIA RIVERA ARAGON

MEXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Handwritten signature and date: 26/3/84 1998



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.

Agradecemos a las maestras *Silvia Vite San Pedro* y *Sofía Rivera Aragón* el valioso apoyo que nos brindaron, su paciencia y disposición en todo momento para orientarnos en la realización de este trabajo  
Siempre recordaremos su actitud y profesionalismo.

Agradecemos al Lic. Miguel del Castillo Negrete Rovira por  
todo su apoyo

# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	6
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>8</b>
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MOTIVACION.....	8
1.1 <i>Racionalismo.</i> .....	8
1.2 <i>Mecanicismo.</i> .....	9
1.3 <i>Hedonismo.</i> ..	10
1.4 <i>Asociacionismo</i> .....	11
1.5 <i>Nuevo Racionalismo.</i> ..	11
1.6 <i>Teoría de la Evolución.</i> .....	12
1.7 <i>Nuevo Hedonismo.</i> ..	13
1.8 <i>Determinismo Empírico</i> .....	14
1.9 <i>Homeostasis</i> .....	14
1.10 <i>Teoría Psicoanalítica</i> ..	14
1.11 <i>Los Instintos.</i> .....	16
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>19</b>
ORGANIZACIÓN.....	19
2.1 <i>Definición de Organización</i> ..	19
2.2 <i>Antecedentes Históricos.</i> ..	19
2.3 <i>Elementos de la Organización</i> .....	20
2.4 <i>Clasificación de las Organizaciones.</i> ..	23
2.5 <i>Organigramas</i> ..	29
2.6 <i>La Banca como Organización.</i> ..	30
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>33</b>
MOTIVACION EN EL TRABAJO.....	33
3.1 <i>El Trabajo</i> .....	33
3.2 <i>Antecedentes Históricos</i> ..	37
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>41</b>
TEORIA DE MASLOW .....	41
4.1 <i>Biografía</i> ..	41
4.2 <i>Teoría de las necesidades</i> ..	47
4.3 <i>Características Adicionales de las Necesidades Básicas</i> ..	60
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>70</b>
METODOLOGIA .....	70
5.1 <i>Problema de Investigación</i> ..	70
5.2 <i>Objetivo</i> ..	70
5.3 <i>Hipótesis</i> ..	70
5.4 <i>Variables</i> ..	71
5.5 <i>Selección de Muestra</i> ..	73
5.6 <i>Tipo de Estudio</i> ..	74
5.7 <i>Diseño</i> ..	74
5.8 <i>Instrumento de Medición.</i> ..	74
5.9 <i>Procedimiento.</i> ..	76
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>77</b>
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77

6.1 <i>Análisis Descriptivo</i> .....	77
6.2 <i>Análisis Inferencial</i> .....	81
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>84</b>
DISCUSION DE RESULTADOS .....	84
<b>CAPITULO VIII</b> .....	<b>89</b>
CONCLUSIONES .....	89
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>95</b>
INSTRUMENTO DE MEDICION .....	95
<i>Introducción</i> .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>98</b>

# INTRODUCCION

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana, a medida de que aumenta de tamaño por lo general se crean niveles adicionales para que cada jefe pueda mantenerse dentro de los límites satisfactorios de desempeño. Mientras que al existir más niveles se tiene una mayor dificultad para identificarse, conocer y entender a los empleados, también a ellos se les dificulta, identificarse, con los objetivos y actividades de la organización y en consecuencia, es probable que crean que han sido olvidados como individuos.

Una de las principales funciones de la organización, es proporcionar la estructura que sea necesaria a fin de que el trabajo se ejecute y controle, tomando en cuenta los recursos humanos que la integran y manteniendo un clima favorable para que las personas trabajen con satisfacción, reduciendo con ello los conflictos y frustración

Es el propósito de toda organización, que sus empleados trabajen eficazmente y se identifiquen con ella y sus objetivos. Por tal causa las organizaciones pretenden contar con los mejores hombres para desempeñar su trabajo con mayor efectividad

Para el desenvolvimiento eficaz del elemento humano en la organización, es necesario *tomar en cuenta; capacidad del personal, ambiente de trabajo, instrumentos o equipos* necesarios para la realización de sus actividades, habilidad directiva para coordinar los esfuerzos de su personal

Cuando una persona se integra a una organización, ésta no recibe únicamente un conjunto de habilidades técnicas, ya que dicho sujeto tiene consigo mismo su personalidad, hábitos, deficiencias y necesidades personales, todos éstos aspectos contribuirán al desenvolvimiento positivo o negativo de la persona hacia la organización.

Se debe de estar consciente de la motivación de los seres humanos como un proceso *dinámico que se da cuando la persona forma parte de una organización y sigue una trayectoria dentro de ella*

Por estas razones, la presente investigación se realizó en una institución bancaria para detectar el grado de interés por obtener estímulos, que podrían ejercer efectos favorables en la conducta laboral del personal de sucursales y oficinas de la zona metropolitana e interior de la República Mexicana

Para la realización de la misma se presentó un proyecto a la Dirección de Mercadotecnia y Publicidad del banco, área que la autorizó y dirigió hasta su culminación, estableciendo tanto tiempos, lugares y condiciones bajo los cuales quería que se llevara a cabo.

*Este trabajo consta de ocho capítulos. En el primero se hizo una reseña histórica sobre el estudio de la motivación describiendo brevemente las aproximaciones que tuvieron influencia sobre dicho concepto. El segundo, trata sobre lo que es una organización e incluye antecedentes históricos de la banca en México. El tercer capítulo, se refiere al estudio de la motivación en el contexto laboral. En el cuarto, se desarrolló la teoría de*

Maslow sobre las necesidades humanas, que fue en la que basamos la investigación. En el quinto, se detalla la metodología que se siguió, desde el planteamiento del problema de investigación hasta el tratamiento estadístico. El sexto, presenta el análisis estadístico de los resultados que se obtuvieron. En el séptimo, se discutieron los resultados presentados y finalmente en el octavo capítulo, se presentaron las conclusiones, limitaciones y sugerencias que consideramos necesarias para estudios posteriores.

Al banco se le entregaron los resultados obtenidos para que de acuerdo a sus políticas instrumentaran un programa en forma sistemática que pudiera dirigir el desempeño del personal a los objetivos de la institución.

# CAPITULO I

## ***Antecedentes Históricos de la Motivación.***

Desde los principios de la humanidad, ha despertado gran interés en el hombre el obtener una explicación acerca de las causas del comportamiento, lo que se ha definido bajo el término "motivación" en el lenguaje popular.

Este problema de explicar el "por qué" de la conducta ha sido abordado desde diversos puntos de vista a través de la historia.

*A continuación se presentan las aproximaciones que han tenido mayor importancia en el desarrollo histórico de este concepto, destacando las ideas fundamentales que se desarrollaron en cada una de ellas y que influyeron en la evolución misma del concepto motivación.*

### **1.1 Racionalismo.**

*En las explicaciones más antiguas que surgieron para explicar la conducta humana se afirmaba que eran los espíritus los que la determinaban. Sócrates manifestó su inconformidad con este tipo de explicaciones y habló del dualismo de la naturaleza humana*

Desde la antigüedad, al observar las características de los objetos y seres que existían en la naturaleza, el hombre se dio cuenta de las diferencias que lo distinguían de los objetos inanimados y de los animales en general, por lo que empezó a desarrollar ideas acerca de la naturaleza humana, concibiéndose a sí mismo como un ser único. Con base en estas observaciones de la naturaleza y en las diferencias que encontró el hombre entre los objetos, los animales y él mismo, nació la concepción de dualismo, que básicamente se refiere a la existencia de un alma dentro del cuerpo. Este concepto tuvo gran aceptación entre los antiguos filósofos griegos.

Dentro de la corriente racionalista se encuentran las ideas de Sócrates, Platón y Aristóteles, que en sus intentos por explicar el comportamiento, le otorgaron una importancia fundamental a la razón.

La explicación de la conducta humana bajo esta postura partió de la afirmación de que el hombre tiene sus razones para comportarse de determinada forma y es completamente responsable de sus acciones, éstas las decide su propia inteligencia. En otras palabras, se exponía que el hombre es un ser racional, que tenía la libertad de elegir (libre albedrío) la acción que considerara conveniente guiándose por la razón y que era responsable de su comportamiento, debido a que conocía las razones que lo originaban. Como se puede observar, para esta postura, era la razón la que determinaba básicamente la conducta del hombre

Se dice que este tipo de explicaciones son teleológicas porque para la explicación de la conducta incluyen términos como el propósito y la intención. La acción por consiguiente se ve determinada por el hecho de que se conozcan el propósito o los fines de la misma. Además, dichas explicaciones son incomprobables, ya que sientan sus bases en fenómenos no observables que se originan en la mente del hombre y no existen leyes que nos indiquen la forma como esta funciona.

Los filósofos cristianos como San Agustín y Santo Tomás de Aquino se basaron también en explicaciones racionalistas al hablar del ser humano. En general, las ideas religiosas se relacionan con estas concepciones.

Bolles (1973, p.13) expone que esta aproximación "constituye el punto de partida de todas las demás teorías de la motivación. Los demás conceptos y constructos de la motivación se han formado como reacciones a la doctrina racionalista tradicional"

## 1.2 Mecanicismo.

Esta doctrina tuvo auge durante el siglo XVII y se oponía a la concepción racionalista del comportamiento, aunque en realidad este tipo de ideas ya se habían manifestado entre los griegos (por ejemplo, en Demócrito, quien además se basó en ideas hedonistas para la explicación del comportamiento humano), pero no tuvieron gran influencia en el pensamiento de aquella época, sino hasta que las ciencias físicas tuvieron un mayor desarrollo.

Los adelantos en estas ciencias, a lo que contribuyeron Galileo y Newton, tuvieron un enorme impacto en la concepción que se tenía acerca de la naturaleza. Entonces adquirió importancia el hecho de que los fenómenos naturales se pudieran predecir.

Este enfoque atribuía causas físicas a todos los acontecimientos que ocurrían en la naturaleza, de esta forma, si se lograra un conocimiento de esas causas se podrían explicar tales hechos.

Al igual que se describió el funcionamiento de la naturaleza comparándolo con modelos físicos y mecánicos, se describió al hombre y a su conducta. Debido a que ésta se consideraba un fenómeno natural y por consiguiente también estaba regida por leyes, se podría explicar y predecir con base en el conocimiento de dichas leyes.

Descartes (1596-1650) (citado en Bolles, 1973), fue un filósofo cuyas explicaciones de la conducta se sitúan dentro de la postura mecanicista; como ya se mencionó, en esa época se realizaron importantes descubrimientos en las ciencias físicas (Física y Astronomía), lo que influyó en la formación de su concepción relacionada con el comportamiento. Este autor pensaba que aunque el comportamiento estuviera determinado por fuerzas físicas tanto internas como externas, esto no bastaba para explicar en su totalidad el comportamiento humano. Por tal razón, propuso que el hombre, a diferencia de los animales, estaba dotado de un alma, la cual era racional e interactuaba con el cuerpo en la glándula pineal (situada en el cerebro).

Se puede observar que Descartes aceptó el concepto de dualismo, ya que pensaba que el ser humano estaba dotado de un alma. Pensaba también que la conducta del hombre estaba determinada por la razón, además de las causas físicas

### **1.3 Hedonismo.**

Esta postura tuvo sus orígenes dentro de los antiguos griegos. En la filosofía de aquella época Aristipo de Cirene creó este concepto y postuló que el placer constituía la felicidad

En el Siglo XVII Demócrito y Epicuro también explicaron el comportamiento en términos hedonistas.

La premisa básica de esta tendencia afirma que los factores que determinan la conducta son la búsqueda del placer y la evitación del dolor. Esta concepción no está de acuerdo con las ideas racionalistas

Un representante de esta corriente fue Hobbes (1588-1679), a este autor lo influyeron las ideas de Demócrito.

Hobbes también se ubicó dentro del Mecanicismo, ya que estuvo de acuerdo con las ideas que exponían que el comportamiento estaba regido por leyes físicas, de hecho él creía que las explicaciones físicas se podían aplicar a todos los fenómenos, por esa razón se le consideraba un materialista. Este autor "juzgaba que nos conducimos de una manera concreta para lograr el placer o para evitar el dolor, y que, sea lo que sea lo que nosotros pensamos, estos son los auténticos motivos que subyacen a nuestro comportamiento."(Cofer, 1972, p.22)

Se dice que el hedonismo está en contra del racionalismo, porque explica que la búsqueda del placer es lo que mueve al hombre a actuar, no se toman en cuenta la razón ni las normas éticas.

En su época, Epicuro hablaba de un hedonismo ético, postulando que todos los placeres eran buenos, incluso los de tipo fisiológico. La diferencia entre aquel y esta nueva clase de hedonismo que propone Hobbes, llamado hedonismo psicológico, radica en que en el primero de ellos se buscaba el bien, en tanto que el segundo no consideraba ningún tipo de normas éticas o morales en la búsqueda del placer, el obtenerlo era lo que motivaba el comportamiento humano sin importar lo que era considerado bueno o malo. Para el hedonismo psicológico el comportamiento del hombre se encontraba determinado por las consecuencias que derivaran de este y que le produjeran placer o que no le causaran dolor

El principio del placer en el que se fundamentaban los hedonistas fue un elemento muy importante para la doctrina asociacionista

#### **1.4 Asociacionismo.**

Esta tendencia también fue opuesta al racionalismo y se vio influida por las ideas mecanicistas, en el sentido de que se creía en la existencia de leyes en la mente del hombre.

Locke y Hume (citados en Bolles, 1973), fueron algunos de los autores que destacaron en el desarrollo de esta doctrina

En esta aproximación se le daba una vital importancia a la experiencia en la formación de las ideas en la mente del hombre, ya que se pensaba que al nacer, esta era una "tabula rasa" y que era la experiencia lo que iba formando las ideas. El Asociacionismo rechaza lo innato. Se pensaba también que las ideas simples que se formaban con base en la experiencia, se unían en la mente mediante leyes de asociación para dar lugar a ideas más complejas

Para las ideas asociacionistas el hedonismo fue un concepto fundamental, ya que se afirmaba que en el comportamiento del hombre influía el placer que este le pudiera proporcionar.

#### **1.5 Nuevo Racionalismo.**

Como un movimiento de oposición a las ideas asociacionistas vuelve a surgir el racionalismo, representado por Kant y Reid (citados en Bolles, 1973) los que adoptaron la psicología de las facultades

Esta se refería a que el ser humano poseía facultades tales como la voluntad, el coraje, la nobleza y el valor. Al proponer que las facultades propias del hombre eran nobles por naturaleza, esta aproximación se acercaba en gran medida a la ética

Esta tendencia seguía otorgando una importancia fundamental al razonamiento en la explicación de la conducta humana

Bolles (1973, p 46) indica que "el nuevo racionalista es ecléctico. Acepta actos inconscientes ocasionales, reconoce que hay atomismo en la conducta, admite la existencia de los reflejos y de la conducta habitual, regida por estímulos internos y externos, pero rechaza cualquier ley universal de determinación de la conducta. La mayoría de las veces -o casi siempre- la conducta del hombre puede estar determinada, pero se tiene que dejar lugar a las actividades éticas y creadoras de orden superior del hombre".

## 1.6 Teoría de la Evolución.

Además de la influencia de las teorías filosóficas en el desarrollo del concepto motivacional, fueron de vital importancia las ideas que surgieron en el terreno de la biología.

Cabe destacar que en el siglo XIX se dieron significativos avances en las ciencias y la fisiología tuvo repercusión en la psicología, porque se empezaron a estudiar las bases fisiológicas de ciertos fenómenos psicológicos, utilizando métodos experimentales para la investigación de los mismos.

En la biología surge la teoría de la evolución de Darwin, la que tuvo un enorme impacto para la psicología del siglo XIX. Darwin publicó su obra El origen de las especies en 1859.

Con base en las observaciones que realizó Darwin de las especies animales en general y de los miembros de algunas de ellas en particular, dedujo que hay características que se preservan a través del tiempo porque ayudan al organismo a sobrevivir, a adaptarse a su medio ambiente, mientras que otras desaparecen debido a que no tienen utilidad para la supervivencia. De esta forma, sobreviven los organismos más aptos.

Las ideas de Darwin tuvieron sus antecedentes, pero en él ejerció especial influencia Thomas Maltus, de quien tomó la idea de la lucha por la existencia y la desarrolló. Esta se refiere a que los individuos tanto de una misma especie, como de especies diferentes, compiten por obtener del medio ambiente los recursos necesarios para sobrevivir, claro que algunos lo logran y otros no. Las características que los llevan a sobrevivir tienden a preservarse porque las transmiten a su descendencia, mientras que las que no les sirven para tal fin tienden a desaparecer o extinguirse. También es importante la capacidad de los seres vivos para adaptarse a los cambios ambientales, ya que no todos sobreviven a ellos.

Darwin pensaba que la variación en las especies animales era aleatoria y el predominio de ciertas características a través del tiempo, era producto de la selección natural, por medio de esta selección, se daba la evolución. Concretamente, la selección natural se refiere a que sobreviven los organismos más aptos. La conducta de los organismos también sigue el principio de la selección natural, ya que se conserva si ayuda al mismo a sobrevivir.

Según Darwin los organismos no conforman especies aisladas, sino continuas, esto es porque se desarrollaron a su vez de otras especies. Dentro de esta concepción incluía también al hombre, con lo que rompía con los conceptos de la creación divina de la especie humana.

Coper y Appley (1971) afirman que para la psicología, los aspectos principales de la teoría de la evolución son la continuidad en el desarrollo de las especies y el hecho de que para sobrevivir es necesaria la adaptación del organismo al medio ambiente.

Esta teoría tuvo como consecuencia para la psicología el interés que se dio en el estudio de la conducta de los animales. Como se postulaba que las especies eran continuas o progresivas, se pensaba que por consiguiente se podían encontrar en los animales características que hasta entonces habían sido consideradas como exclusivamente humanas, por ejemplo, la razón, el aprendizaje y la inteligencia. Por la misma razón, también en el hombre se buscaban rasgos de origen animal, enfatizando sobre todo en los instintos.

Estos mismos autores destacan que "la inclinación genética y comparativa que la teoría evolucionista dio a la psicología fue importante... Sin embargo, tal vez sea de mayor significación para el estudio de la motivación el hincapié puesto en los orígenes instintivos e irracionales de la conducta."(Cofer y Appley, 1971, p 45).

### **1.7 Nuevo Hedonismo.**

Spencer (citado en Cofer y Apley, 1971), combinó los supuestos fundamentales de la teoría de la evolución, con los del hedonismo, dándole a este último un nuevo enfoque. Como resultado de lo anterior expuso que las conductas que ayudan al organismo a sobrevivir se pueden correlacionar con las sensaciones que le causan placer.

Entonces, el placer y el dolor son aspectos que van a ir determinando lo que el sujeto aprende. El placer y el dolor se van correlacionando con sensaciones agradables y desagradables.

Como se puede observar, este nuevo hedonismo se diferencia del que se explicó con anterioridad, porque en aquel se decía que el comportamiento de un individuo lo determinaba el hecho de buscar el placer y evitar el dolor. Bajo esta nueva perspectiva se incluye la importancia del aprendizaje, por lo que se dice que el placer no se busca, sino que determina lo que el individuo aprende, a su vez esto le va a servir para sobrevivir en su medio ambiente y lograr así el mantenimiento de la especie.

En esta tendencia se propone que un organismo aprende que el realizar ciertas acciones le ocasiona un beneficio y el realizar otras le causa daño, por tal razón la probabilidad de que se den las primeras aumentará. El placer y el dolor son factores que originan que se refuercen ciertas conductas.

Bajo esta postura se aplica el concepto de selección natural o de supervivencia del más apto a la conducta, de esta manera, las conductas que tienen valor para que sobreviva la especie y que como ya se mencionó anteriormente se relacionan con la experimentación de placer, se van a mantener.

La aproximación de Spencer al estudio del comportamiento fue importante porque en sus explicaciones incluye el reforzamiento y con sus conceptos contribuyó al ulterior desarrollo de la teoría del incentivo.

## 1.8 Determinismo Empírico.

Esta posición se desarrolló a finales del siglo XIX, como una alternativa para el estudio del comportamiento donde no se tratan de explicar los fenómenos con base en causas (como en el mecanicismo) o en ciertas doctrinas filosóficas, sino que simplemente se realizan descripciones de los hechos basándose en las relaciones empíricas observadas. Se acepta que la conducta es un fenómeno natural y que se rige por leyes por lo tanto es predecible.

Esta aproximación centra su interés en la búsqueda de las condiciones bajo las cuales se produce determinada conducta.

## 1.9 Homeostasis.

Aunque ya anteriormente el Fisiólogo Bernard había hablado de este estado de conservación del equilibrio, Cannon (citado en Mankelunas, 1987), dio origen al término homeostasis, la define como una tendencia interna del organismo por mantener el equilibrio que le permite vivir en las mejores condiciones biológicas posibles

Además de la tendencia a la homeostasis en los organismos, desde un punto de vista fisiológico, Cannon (citado en Cofer y Appley, 1971), considera algunos reflejos, como el estornudo ante un cuerpo u objeto extraño, importantes para mantener la integridad del organismo. Otras respuestas homeostáticas que nos sirven para protegernos del medio ambiente son por ejemplo, la cicatrización y la formación de anticuerpos contra las enfermedades infecciosas; de la misma forma, hay conductas que nos permiten la adaptación a nuestro medio, tendiendo a restablecer el equilibrio ante situaciones que amenacen su supervivencia.

Posteriormente el término homeostasis se aplicó a la psicología, jugando un papel importante en el concepto de la motivación. Se apoyaba la hipótesis de que una vez que existe una necesidad en el organismo, este emite una conducta determinada para restaurar el equilibrio al satisfacerla.

Las limitaciones u obstáculos con que se encontró esta hipótesis en el campo de la psicología, fueron el que no explicaba gran parte de la conducta humana, sobre todo la que no tiene un sustrato biológico.

## 1.10 Teoría Psicoanalítica.

Además de las influencias que tuvo el desarrollo del estudio de la motivación de teorías filosóficas y biológicas, influyeron en él también ideas nacidas de la psiquiatría como la teoría psicoanalítica que fue desarrollada por Sigmund Freud a finales del siglo XIX, partiendo de sus estudios sobre la neurosis y la psicosis. Esta teoría también es opuesta a las concepciones racionalistas sobre el comportamiento humano

En Freud influyeron la teoría de Darwin sobre la evolución, las ideas de Fechner, quien afirmaba que la mente se podía estudiar científicamente; las de Helmholtz, relacionadas con la conservación de la energía; las de Charcot y Breuer, quienes se interesaban en el estudio de la patología de la mente humana; por mencionar algunas de las más importantes. Por tanto, su formación fue interdisciplinaria.

La teoría de Freud es dinámica porque habla de fuerzas que determinan la conducta del hombre. "Gradualmente comenzó a bosquejarse en la mente de Freud la idea de que la mayoría de esas fuerzas eran inconscientes. ( Hall, 1981, p.17).

Para Freud era de trascendental importancia el estudiar los contenidos inconscientes de la mente humana ya que estos determinan gran parte de la conducta

Con respecto a los instintos, Freud (citado en Cofer y Appley, 1971), afirmaba que estos son los que motivan el comportamiento. Los instintos son innatos y tienen varias características. La primera de ellas es el ímpetu, que se refiere a la fuerza misma del instinto, el concepto de energía es importante aquí, porque determina la fuerza del instinto. La segunda es el fin, que es lo que el instinto trata de alcanzar, esto es la satisfacción de la necesidad que le dio origen. La tercera es el objeto, que es el recurso o medio del que se vale el instinto para lograr su fin, es decir, su satisfacción. La cuarta y última característica es el origen, que es un estímulo que surge en el interior del cuerpo, liberando energía

El concepto de instinto es vital en la teoría de Freud, debido a que como ya se mencionó, para él los instintos son los determinantes de la conducta. Los instintos buscan reducir la tensión para que el organismo vuelva al estado anterior o que tenía antes de que surgiera la necesidad (homeostasis).

Dentro de esta teoría se clasifican a los instintos en dos grupos, que son los instintos de vida y los de muerte. Los instintos de vida (Eros) son los que se relacionan con la supervivencia y reproducción del organismo, comprenden los instintos sexuales y los de autoconservación. Estos tienden a preservar la vida. En el desarrollo del instinto sexual, el desarrollo de la energía sexual o líbido se ubica en tres zonas erógenas, que son la boca, el ano y los órganos genitales, con base en esto, Freud postuló las denominadas etapas del desarrollo psicosexual (oral, anal, fálica, de latencia y genital).

Los instintos de muerte (Thanatos) tienden a la eliminación de la vida, entre ellos están la agresividad y la destructividad. Los instintos de vida y de muerte interactúan entre sí a lo largo de la vida del individuo

Freud habla de tres instancias que integran el aparato mental: el ello, el yo y el superyó.

En el ello es donde se encuentran todos los instintos, en él se almacena la energía; es inconsciente; carece de organización, lógica y normas morales; se rige por el principio del placer (búsqueda del placer - evitar el dolor) por lo que su fin último es la satisfacción de las necesidades y por el proceso primario, que se refiere a que busca descargar la energía en forma inmediata

El yo funciona como mediador entre el ello y la realidad o entre el ello y el superyó, este toma su energía del ello; una parte del yo es inconsciente, se rige por el principio de la realidad y por el proceso secundario. El primero se refiere a que no descarga la energía inmediatamente, sino que lo hace hasta que encuentra un objeto adecuado para ello. El segundo se relaciona con la evaluación que se realiza para encontrar la forma como se va a satisfacer la necesidad.

El superyó se forma por la identificación del niño con las figuras de autoridad, en él se encuentran las normas o principios morales, los ideales. Su función es controlar los impulsos para que su expresión sea socialmente aceptable. No se rige por los principios del placer o de realidad, sino que tiende a la perfección

Las tres instancias mencionadas se desarrollan una a partir de la otra, excepto el ello (con él se nace), por tanto no son independientes, sino que se encuentran en constante interacción.

Cofer señala que la importancia de la teoría de Freud radica en el carácter dinámico de su concepción de la personalidad. Señala que "la base de esta concepción la constituyen, por supuesto, las fuerzas motivacionales que se encuentran en los instintos" (Cofer, 1972, p. 27).

### **1.11 Los Instintos.**

A continuación se presenta una breve reseña histórica relacionada con el desarrollo del concepto instinto

Se piensa que este concepto fue creado por los estoicos para explicar la conducta animal. En aquella época se creía que el instinto era lo que guiaba la conducta de los animales con el fin de conservar la especie.

Santo Tomás de Aquino (citado en Cofer y Appley, 1971), reconoció la existencia de un impulso (otorgado por la naturaleza) en la conducta tanto animal como humana, que la dirigía hacia un determinado fin. Aunque postulaba que el hombre además era racional y su razón era lo que guiaba su comportamiento

Descartes también otorgaba importancia al instinto en el comportamiento de los animales y afirmaba que en el hombre además de una fuerza física que determinaba sus acciones existía un alma. El instinto causaba las conductas relacionadas con el aspecto biológico o fisiológico del organismo

Locke aceptaba el instinto en el ser humano y también lo relacionaba con las necesidades fisiológicas del mismo, que eran importantes para preservar la especie "Dios pone en el hombre la inquietud del hambre y la sed, junto con otros deseos naturales . con el fin de mover y determinar su voluntad hacia la autoconservación y prolongación de la especie" (Bolles, 1973, p.40, 41)

Reid (citado en Bolles, 1973), propuso la existencia de una fuerza que se encontraba al principio de determinados comportamientos (no de todos) Esa fuerza que dirigía la acción era el instinto

Para Darwin los instintos eran impulsos y estaban sujetos al principio de selección natural; es decir, se conservaban a través de generaciones porque eran favorables para la supervivencia del individuo

Este autor pensaba que los instintos eran reflejos complejos que se podían *descomponer en pequeñas partes para su estudio*; entonces, la conducta instintiva se podía analizar con base en varios reflejos.

Darwin (1981, 6ª ed., p.257), expresó. "los instintos son tan importantes como las estructuras corporales para la prosperidad de cada especie, en sus actuales condiciones de vida. En otras condiciones de vida, es posible, al menos, que leves modificaciones del instinto sean beneficiosas a una especie; y si puede demostrarse que los instintos han variado alguna vez, por poco que sea, entonces no veo ninguna dificultad en que la selección natural conservase y acumulase continuamente variaciones de instinto hasta un grado cualquiera que fuese provechoso. Así es, a mi parecer, como se han originado todos los instintos más complejos y maravillosos".

"Darwin fue el iniciador de la edad moderna en la teoría del instinto. Propuso la primera definición objetiva de los instintos en términos de la conducta de los animales". (Bolles, 1973)

Como ya se mencionó anteriormente, la teoría de la evolución tuvo gran influencia en varias disciplinas, entre las que se encuentra la psicología y fomentó el estudio de la conducta de los animales.

Tradicionalmente se creía que los instintos eran de suma importancia para el comportamiento animal, más que para el humano. James (citado en Cofer, 1972), no estaba de acuerdo con esto, de hecho pensaba que en el hombre precisamente había una cantidad mayor de instintos y que estaban estrechamente relacionados con algunos aspectos de la conducta

Debido a que los instintos se concebían como aspectos que motivaban la conducta, adquirieron importancia en el estudio de la motivación. Esto también se había destacado en la teoría psicoanalítica de Freud (como ya se refirió en la sección correspondiente).

McDougall (citado en Cofer y Appley, 1971), continuó empleando términos tales como los instintos en las explicaciones de la conducta. Él suponía que estos eran el origen de la totalidad de la conducta humana; es decir, eran los que determinaban el comportamiento en general

Este autor mencionó que la característica más importante de los instintos era su relación con las emociones. Exponía que los instintos eran innatos e irracionales y que la conducta estaba determinada por ellos y por sus emociones correspondientes

Otro aspecto importante que consideraba McDougall era que la conducta se dirigía a metas. Para él la conducta era un medio por el cual el instinto alcanzaba su propósito

"La importancia de McDougall radicaba no tanto en su teoría específica de los instintos y de la organización de los mismos, cuanto más bien en su insistencia en la importancia de las fuerzas motivacionales en el comportamiento del hombre " (Cofer, 1972 p.32)

El concepto de instinto fue decayendo, debido a que los postulados de McDougall adquirieron tanta popularidad que se describía como instinto cualquier tipo de comportamiento o actividad que realizara el hombre, no había una clara diferencia que indicara qué conductas eran instintivas, ni bases de tipo experimental que le dieran fuerza o una base más sólida.

El concepto de instinto fue desapareciendo y se reformuló posteriormente en el campo de la etología, pero con un enfoque diferente al que tenía originalmente

*A partir del concepto de instinto, surgieron los conceptos de impulso o pulsión e incentivo, como alternativas para la explicación del comportamiento y la motivación. Posteriormente se desarrolló la teoría del refuerzo, que no es motivacional*

No se profundizará en la explicación de estas teorías debido a que la finalidad de este capítulo es proporcionar un panorama general de los antecedentes históricos del estudio de la motivación y las aproximaciones sobre las cuales se fue desarrollando

# CAPITULO II

## **Organización.**

### **2.1 Definición de Organización.**

"Las personas siempre han vivido en una sociedad con organizaciones. Nacemos en organizaciones, nos educamos en organizaciones y más tarde trabajamos en organizaciones. Al mismo tiempo las organizaciones nos proveen, nos entretienen, nos gobiernan y nos acosan. Finalmente, somos enterrados por las organizaciones." (Mintzberg, 1989, p.1).

En un sentido amplio la organización es un grupo de personas que se reúnen y organizan en una unidad social para satisfacer sus necesidades, regidos por normas específicas que cada miembro debe de seguir. Ejemplos. la familia, sindicatos, partidos políticos, etc.

En un sentido restringido, entenderemos en esta investigación a la organización, como un grupo de personas que se juntan bajo ciertas características identificables y que por medio de la división del trabajo, de sus funciones y a través de la responsabilidad y jerarquización de la autoridad van a producir algún producto o servicio Ejemplos: la banca, las industrias, una refresquera, etc.

Una organización es eficiente cuando hay una buena distribución de responsabilidades y cumplimiento de los objetivos. Para lograr dicho propósito se necesita contar con la ayuda de un administrador o consejero, el cual con su asesoramiento y dirección pretenderá desarrollar un nivel óptimo en el cumplimiento de las funciones de la organización.

La eficiencia en la organización toma en cuenta la satisfacción del trabajador, la cual se cumple por medio de algunos de los siguientes incentivos. el ingreso, que cubre una necesidad fisiológica y de seguridad, el reconocimiento que cubre una necesidad de estima, el desarrollo de oportunidades y logros, el contar con una amplia gama de actividades interesantes para el trabajador, tomando en cuenta las actitudes emocionales y las interacciones entre los miembros. Al tratar de consumir los aspectos anteriores entramos en el campo de la motivación cuyo tema de estudio es nuestro objetivo principal y que más adelante se desarrollará más específicamente

### **2.2 Antecedentes Históricos.**

El hombre vive la mayor parte de su vida ligado de una manera u otra al desarrollo de las organizaciones. Siendo las primeras formas de organización social, el clan, la horda, la tribu y muy especialmente la familia.

Desde las sociedades primitivas se encuentran también pruebas de organización. La cual se desarrolla de acuerdo a los requerimientos de sus necesidades y metas para lograr por lo tanto una mayor posibilidad de supervivencia.

Como ejemplo tenemos a los nómadas cazadores, si un sólo individuo hubiese querido cazar a un mamut las posibilidades de éxito serían casi nulas; de esta forma, se reúnen en pequeños grupos para cazarlo cubriendo así sus necesidades de vestido y alimento. Por lo tanto, surge entonces, una organización adecuada para la caza de animales.

Cuando el hombre decide establecerse en una región surge otra clase de vida social las tribus, que ligados al desarrollo de la agricultura llevan a cabo la explotación de la tierra para obtener los bienes necesarios para vivir.

Se organizan para cultivar la tierra, la irrigación y la cría de ganado, a raíz de esto se obtienen provisiones constantes de alimentos creándose un excedente que les permite centrarse en otro tipo de actividades no relacionadas con la búsqueda de alimento, dedicándose a otras tareas tales como. realización de telares, utensilios de cerámica diversiones, juegos, etc. Esto a su vez, da pie para la formación de nuevos grupos dedicados a cubrir estas actividades y más tarde les servirán sus productos para realizar intercambios por alimentos.

Esta era de la especialización origina el desarrollo de las organizaciones de tipo familiar que por medio de objetivos específicos dedicados a una tarea les permitiría mediante el trueque y el comercio, obtener lo necesario para su subsistencia.

Como se puede apreciar el refinamiento y la eficiencia son los principales cambios que han ocurrido en las organizaciones desde sus primitivos comienzos.

En la edad antigua y en la edad media este proceso de especialización toma un fuerte auge, dando lugar a la creación de diferentes y diversas organizaciones de acuerdo a las necesidades de esas épocas.

En el mundo moderno las organizaciones se encuentran en la vida de todos, en tanto se nace, nos encontramos rodeados de organizaciones y estas forman parte del ambiente en que se trabaja, juega o descansa; es decir, se encuentran en todo.

Dichas organizaciones van a influir en la vida y forma en la que se vive de una manera definitiva, importante y constante.

### **2.3 Elementos de la Organización.**

En la organización encontramos la interacción de personas para lograr objetivos individuales y mancomunados. De esta forma, cada miembro tiene conciencia de los objetivos personales en la organización y de los objetivos de la organización.

Al lograr una integración de ambos conceptos podemos hablar de una organización efectiva y de un ciclo altamente productivo ya que el trabajador se esforzará por

cumplir sus objetivos y esto a su vez, ayudará a los objetivos de la organización, avanzando efectivamente ambos.

De acuerdo a Hicks (1977), existen dos elementos comunes a todas las organizaciones:

a) El elemento núcleo. Este elemento está representado por personas interactuando. Estas interacciones pueden ser entre dos o más personas las cuales creen que sus deseos individuales pueden ser satisfechos por medio de sus capacidades o recursos poseídos y se dan a través de un intercambio de acción y reacción, constituyendo así, la parte productiva de la organización.

Las interacciones son una condición suficiente y necesaria para establecer la existencia de una organización

b) Elementos operantes o de trabajo. Los elementos operantes que van a determinar si una organización es efectiva o ineficaz son los siguientes:

1) Los recursos humanos, que son las habilidades de las personas para influir sobre otros y las capacidades de los miembros para hacer uso de los conceptos de creatividad, planificación, organización, control y motivación.

2) Los recursos no humanos, que pueden ser gratuitos y fáciles de obtener como son el clima, el aire, el agua, etc y los que no son gratuitos como son los materiales e instalaciones que le serán necesarios a la organización para alcanzar los objetivos

Por lo tanto, podemos hablar de una organización efectiva cuando todos estos recursos son bien administrados, siempre y cuando sus objetivos estén siendo cumplidos con eficiencia.

Para Mintzberg (1989), la organización está compuesta por seis elementos básicos

En la base de cualquier organización encontramos a los operadores, quienes desarrollan el trabajo básico para generar los productos y los servicios. Ellos conforman la Base Operativa de la Organización.

Toda organización, hasta la más simple, requiere también de un administrador de tiempo completo, cuya función para Mintzberg es la Dirección Estratégica

A medida que la organización crece, se necesitan más administradores, no sólo aquellos que supervisan a los trabajadores, sino también a los que dirigen el trabajo de los Gerentes. Es así como se crea la Línea Media, jerarquía de autoridad entre los trabajadores y la dirección

Estas tres partes de la organización están unidas por una cadena simple de autoridad formal.

A medida que la organización se hace más compleja, requiere, generalmente, de otros dos grupos. Por un lado, aquellos que desarrollan tareas administrativas, es decir,

planean y controlan el trabajo de otros. Este grupo es definido por el mismo autor como la Tecnoestructura.

Por el otro, la mayoría de las organizaciones crean también unidades de "staff" de diferentes tipos, que proveen de varios servicios internos. Por ejemplo, consultores legales, oficinas de prensa, comedores, etc. Se les denomina Staff de soporte.

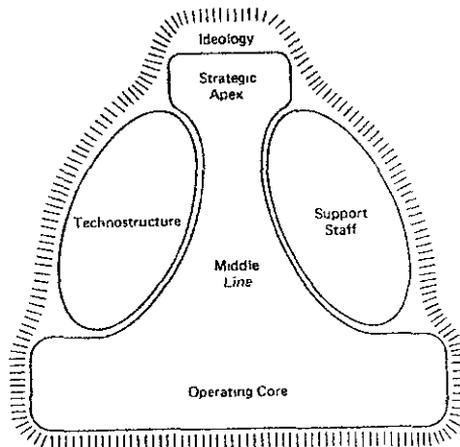
Estos dos elementos están fuera de las líneas de jerarquía de autoridad

Finalmente toda organización tiene una sexta parte que se denomina Ideología. Abarca las tradiciones y creencias que la distinguen de cualquier otra organización.

La Dirección Estratégica está unida por la Línea Media, para llegar a la Base Operativa están conectadas por una cadena sencilla de autoridad formal. La Tecnoestructura y el Staff de Soporte se encuentran fuera y separados de la línea principal de autoridad y sólo van a influir de una manera indirecta en la Base Operativa. La Ideología es mostrada como una clase de halo que se encuentra rodeando al sistema en su totalidad

Todos aquellos que trabajan dentro de la organización, tomando decisiones y acciones forman un tipo de "colisión interna". Mintzberg entiende por ello a un sistema en el cual las personas compiten entre ellas mismas para así determinar la distribución del poder

FIGURE 6-1  
*Six Basic Parts of the Organization*



Hay también otras personas fuera de las organizaciones que van a ejercer influencia en las decisiones y acciones tomadas dentro de la organización. Estas influencias externas crean un campo de fuerzas alrededor de la organización y se les puede clasificar como la "colisión externa". Por ejemplo, propietarios, clientes, etc.

Algunas veces la colisión externa es relativamente pasiva y otras veces dominante, o bien puede estar dividida ejerciendo presiones contradictorias en la organización.

## 2.4 Clasificación de las Organizaciones.

Existen diferentes tipos de clasificación de las organizaciones. Para su exposición comenzaremos con las más tradicionales, continuando con las más modernas

Según Brown (citado en Rodil y Mendoza, 1979), las organizaciones se clasifican en dos.

- a) Formal. Asociación de beneficios mutuos
  - Empresas comerciales
  - Organizaciones de servicios
  - Organizaciones nacionales

b) Informal.

a) Organización formal Está representada por una estructura oficial que consta de documentos. Sus relaciones de autoridad son delegadas en línea, es decir, las órdenes van de un nivel a otro en forma descendente. Esto representa una división básica en la estructura del trabajo y en las responsabilidades. Dicha estructura define los canales a través de los cuales se da la comunicación, siendo la mayoría de las veces defectuosa.

Este tipo de organización posee tres aspectos bien definidos:

- 1) Es impersonal, ya que excluye a los problemas humanos y de comunicación
- 2) Se basa en las relaciones ideales. Se enfoca para tratar con lo predecible, la rutina, lo típico, desconcertándose al enfrentarse a lo impredecible, lo inesperado y lo ilógico. Al tratar de que la organización resulte lógica y racional se reduce al mínimo los factores humanos tendiendo a ignorar ciertos factores emocionales de la conducta humana
- 3) Se basa en la hipótesis de que la competencia conduzca a la eficiencia máxima

Como se puede apreciar las organizaciones formales son durables y planeadas deliberadamente. Su excesivo énfasis en el seguimiento del orden las hace presentarse relativamente inflexibles. Como ejemplos tenemos a las grandes empresas, los gobiernos, las universidades, etc

Encontramos cuatro tipos de organizaciones formales:

1) Asociación de beneficios mutuos Son los sindicatos, partidos políticos, asociaciones profesionales y las sectas religiosas en donde los beneficiarios son sus propios miembros. Se trata de mantener el control de sus medios a través de la democracia sacrificando el logro de los objetivos, ya que se tiene la libertad de opinar a favor o en contra, lo cual retrasa alcanzar dichos objetivos en ocasiones

2) Empresas comerciales. Son las firmas industriales, empresas de ventas por correo, almacenes de mayoreo y menudeo, los bancos, las compañías de seguros y las organizaciones similares. Los beneficiarios son sus propietarios, los cuales operan para tener utilidades, al mínimo costo para así seguir compitiendo con otras organizaciones iguales

3) Organizaciones de servicios. Son los hospitales, escuelas, etc. Su función principal es atender a los clientes siendo estos su preocupación principal. Tratan de dar un servicio profesional, considerando el bienestar del cliente

4) Organizaciones nacionales. Son las fuerzas armadas, policía, bomberos, agencias de protección cívica, etc. El público en general, es su principal beneficiario, es decir, dan servicios de protección a la comunidad. Su estructura es burocrática gobernada por la eficiencia y su reto principal es el mantenimiento de estos mecanismos para lograr los objetivos de la comunidad.

b) Organización informal. Este tipo de organización puede encontrarse en la relación de los diversos grupos entre sí, siendo libremente organizada, mal definida, flexible y espontánea.

Surge por las características culturales y psicológicas de los hombres. Las relaciones, definidas como amistad, respeto y valores, no tienen ninguna relación con el trabajo que desempeña el trabajador. Se dan de manera espontánea dentro de la organización. Como ejemplo tenemos a un club de bridge, una cena, un peatón que rescata a un lesionado en un accidente automovilístico, una amistad, etc.

Hicks (1977), propone otra clasificación de acuerdo a tres aspectos importantes dentro de la organización

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1) Por su estructura:           | Formal<br>Informal   |
| 2) Por su dedicación emocional. | Primaria<br>Secundaria   |
| 3) Por su objetivo principal    | De servicio<br>Económicas<br>Religiosas<br>Sociedades protectoras<br>Gubernamentales<br>Sociales |

1) En una primera instancia clasifica a las organizaciones dependiendo de su estructura y las divide en: a) formal y b) informal.

2) Posteriormente, las clasifica según la dedicación emocional de sus miembros y las divide en dos:

a) **Organización primaria.** Está determinada por las relaciones frente a frente de sus miembros, siendo espontáneas y directas, basadas en *expectativas mutuas*. Se llevan a cabo por la dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. Como ejemplo tenemos a las familias y a las personas dedicadas a su profesión.

b) **Organización secundaria** Las relaciones son intelectuales, racionales, formales e impersonales, con obligaciones bien definidas. Sus miembros se dedican en forma limitada, comprometiéndose parcialmente. Como ejemplo tenemos empleados, estudiantes, militares, etc.

3) Finalmente, las clasifica de acuerdo con su objetivo principal, es decir, conforme a los objetivos particulares de los miembros que busca servir en.

a) **Organizaciones de servicio** Son las beneficencias, departamentos de carreteras, comisiones de parques y zoológicos, etc. Las personas están dispuestas a ayudar sin requerir del pago total del servicio.

b) **Organizaciones económicas** Son las sociedades, compañías, propiedades, etc. Se caracterizan porque proporcionan bienes y servicios a cambio de alguna forma de pago.

c) **Organizaciones religiosas** Son las iglesias y sectas, que se ocupan por las necesidades espirituales de las personas.

d) **Sociedades Protectoras.** Son la policía, milicia, bomberos, etc., se encargan de proteger a las personas contra daños.

e) **Organizaciones gubernamentales** Los gobiernos, estados, ciudades, Cortes, etc. siendo responsables de satisfacer el orden y la continuidad.

f) **Organizaciones sociales** Fraternidades, clubes, equipos, etc., sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas para identificación y apoyo mutuo.

Dichos esquemas de clasificación pueden superponerse, es decir, una organización dada puede colocarse en varias categorías.

Katz y Kahn (citado en Rodil y Mendoza, 1979), reconocen cuatro tipos de organizaciones según su objetivo principal:

a) **Organizaciones productivas y económicas** Son las que fabrican bienes y servicios al público en general creando riqueza. Ejemplo, la minería, agricultura, comunicaciones, servicios, etc.

b) Organizaciones de mantenimiento. Se refieren a las relaciones sociales de las personas. Cumplen funciones como las de educar, adoctrinar y preparar. Ejemplo, escuelas, sectas religiosas, etc.

c) *Funciones de adaptación.* Están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías, aplicando la información a problemas existentes. Ejemplo, universidades, institutos de investigación, etc.

d) Funciones administrativas o políticas. Mantienen la estructura social, por ejemplo, el Estado.

Los investigadores británicos han tenido un papel activo en el desarrollo de las clasificaciones de las organizaciones, fundamentadas en estudios empíricos

Woodward (citado en Warr, 1985) llevó a cabo una investigación en 100 organizaciones manufactureras. La clasificación desarrollada a partir de este estudio se basó únicamente en la naturaleza del proceso de producción, o bien, en la llamada tecnología productiva; la cual asume y establece la existencia determinante de la estructura de una organización.

Burns y Stalker (citados en Warr, 1985) proponen otra clasificación de acuerdo a las causas ambientales de la organización. Las dividen en dos:

a) Organizaciones mecanicistas. En las cuales encontramos una gran división de labores y especialización de tareas. Una clara jerarquía de la autoridad, una precisa definición de las tareas del trabajo y reglas. La información y la toma de decisiones se encuentran centralizadas y se tiene una preponderancia hacia la comunicación vertical. Como se puede apreciar este tipo de organización tiene un amplio campo de roles bien definidos, la comunicación es cara a cara y con una disposición técnica de las cualidades de mando bien claras y determinadas para tratar los problemas en el desarrollo de dicho medio ambiente, que se pudieran presentar.

b) Organizaciones organicistas. En este tipo de organización las personas que tienen un conocimiento especial en una tarea se les coloca en donde son necesitadas de acuerdo a la especialización. La autoridad la posee la persona que puede tratar con los problemas, cualesquiera que sean estos. Siempre hay una continua redefinición de las tareas individuales del trabajo de acuerdo a las situaciones requeridas de la organización. La información y los conocimientos están localizados en cualquier red de la organización y tienen una fuerte disposición hacia la comunicación horizontal.

Pugh (citado en Warr, 1985), menciona que cada organización de cualquier tamaño está burocratizada en algún grado. Es decir, exhiben más o menos los mismos estables patrones de comportamiento basados en las estructuras de los diferentes roles a desempeñar y en las tareas especializadas.

En la actualidad la organización debe de considerar sus características independientemente de acuerdo a su contexto y tratando de conjuntar todo esto se

obtendrá una configuración de características. Es decir, se deben de tomar en cuenta las partes de la organización, los mecanismos de coordinación y los tipos de autoridad.

Tomando en consideración las partes de la organización, los mecanismos de coordinación y los tipos de autoridad Mintzberg (1989) propone siete clasificaciones de la organización:

- 1) Emprendedora
- 2) Máquina o trabajadora
- 3) Diversificaciones
- 4) Profesional
- 5) Innovadora
- 6) Misional
- 7) Política

1) Organización emprendedora Es una organización simple no elaborada en su estructura, siendo informal, flexible, con un pequeño personal y una pequeña jerarquía de la autoridad. Hace un uso mínimo de los procedimientos planeados o de las rutinas de entrenamiento

El medio ambiente de la organización es dinámico y simple, el flujo de la comunicación es informal La toma de decisiones es flexible, el poder está centralizado permitiendo respuestas rápidas para crear estrategias de responsabilidad, basadas en intuiciones y oportunidades Como ejemplos tenemos: un nuevo departamento de gobierno, una nación llevada o dirigida por un líder autocrático, una casa de bolsa, o un sistema de una escuela que se encuentre en un estado de crisis, etc.

2) Organización máquina o trabajadora. O también llamada máquina burocrática. Su función es la de establecer direcciones o comportamientos permaneciendo en ellos para asegurarse que todo esta funcionando como estaba previsto Burocracia significa que *no hay sorpresas*, ya que existe un excesivo control por parte de la autoridad hacia los trabajadores y de los trabajadores a sus clientes

Su estructura está centralizada en la burocracia, regida por procedimientos formales, *por la especialización y división de labores del trabajo* y cuentan con un alto personal para reducir lo incierto

Su medio ambiente de trabajo es simple y estable, siendo su trabajo racionalizado por un sistema técnico ejerciendo un control externo. *Sus programas son estratégicos para lograr periodos largos de estabilidad ininterrumpida por medio de la eficiencia, precisión, consistencia y confianza.*

Como ejemplos de este tipo de organización tenemos a los *ferrocarriles Suizos*, a *Mc Donald's*, etc.

3) Organización de diversificaciones. Su estructura está basada en el mercado de divisiones, las cuales se encuentran libremente ensambladas y juntas bajo una oficina principal administrativa. Las divisiones se dan a través de una autonomía del trabajo, sujetas por el desarrollo de sistemas de control, estandarizando su propia producción o

rendimiento. Este tipo de organización es ampliamente utilizada en las clasificaciones del Sector privado de la economía industrializada. Creada con el propósito de servir a los diferentes mercados por medio del control de las funciones operativas necesarias llevadas a cabo por un administrador para alcanzar una entidad funcional que sirva a sus mercados con cuidado y entendimiento.

Como ejemplos tenemos a los gobiernos en su totalidad, ya que estos presentan una gran diversificación de departamentos. Tales como las secretarías de presupuesto, comisiones públicas de servicios, etc.

4) Organizaciones profesionales. Estas organizaciones aparecen cuando el trabajo operativo de la organización es dominado por las habilidades de sus trabajadores, los cuales usan procedimientos difíciles de aprender y que se encuentran bien definidos. Esto implica dos aspectos fundamentales. primero, se requiere de procedimientos que pueden ser aprendidos solamente a través de un extenso entrenamiento y segundo, el entrenamiento tiene que ser estable para poder ser usado como estandarizaciones. Su estructura es burocrática y descentralizada ya que todo el sistema de entrenamiento está enfocado hacia una meta que es la internalización de los procedimientos. La jerarquía de la autoridad es horizontal encontrándose en manos de los profesionales del trabajo, y cuentan con un amplio personal profesional.

Como ejemplos tenemos a las universidades, hospitales generales, agencias de trabajo social, etc

5) Organizaciones innovadoras. Este tipo de organización cuenta con una alta estructura orgánica, con pequeñas formalizaciones en el comportamiento y especialización del trabajo y esta basada en el entrenamiento de expertos en función a los propósitos y proyectos de sus trabajos. Posee una fluida estructura orgánica selectivamente descentralizada hacia la "ad-hocracia", todo el personal lleva a cabo proyectos innovadores coordinados por un arreglo mutuo encabezados por los vínculos personales.

Su medio ambiente de trabajo, es complejo y dinámico ya que incluye una alta tecnología con frecuentes cambios en sus productos

Como ejemplos tenemos a la NASA, la Junta de Películas Nacionales del Canadá, etc.

6) Organización misional. Son claramente identificables como fuertes y naturales por medio de la coordinación necesaria de mecanismos convencionales tales como la supervisión directa de la estandarización del trabajo y de la producción de las habilidades

Aquí, las tradiciones ricas y su historia única, combinadas las dos van a formar una fuerte ideología especial. Los miembros son fácilmente identificables, así como los valores y creencias que distinguen a la organización. La coordinación se da a través de la estandarización de las normas, las cuales ejercen una fuerza juntas, reforzados por la selección, socialización y el adoctrinamiento de sus miembros

Son pequeñas unidades libremente organizadas y altamente descentralizadas pero con un fuerte control normativo

Como ejemplos tenemos a Mc Donald's con su clásica estructura mecánica la cual posee su propia cultura vigorosa, Hewlett- Packard que posee su propia ideología particular con su estructura innovativa "ad-hocrática".

7) Organización política. Este tipo de organización esta dominado por las políticas en cualquiera de las formas de orden en una organización convencional. Es decir, es mejor descrita en términos del poder no estructurado para ganar resultados individuales. Se expresa a sí misma en juegos políticos para instituir sistemas legítimos de poder.

La concentración de la coordinación y la ausencia de influencia es remplazada por el juego informal del poder. Las políticas y la organización política sirve como una serie funcional en los roles de la organización, especialmente para ayudar al cambio necesario bloqueado por los legítimos sistemas de influencia.

## 2.5 Organigramas.

Como hemos visto, todas las organizaciones cuentan con una estructura y elementos que las componen. Los organigramas nos van a servir como instrumentos para realizar una representación gráfica de dichos elementos permitiéndonos entender su esquema general y su diferenciación e integración funcional.

A través de estos instrumentos se obtiene la información de una manera rápida y precisa, muestran el tipo de unidades que conforma una estructura, sus relaciones, características y funciones básicas de la organización.

Para que se lleve a cabo el cumplimiento de los deberes asignados a los trabajadores es necesario contar con una persona cuyo nivel jerárquico de autoridad, logre las metas propuestas.

De esta forma, la autoridad se puede clasificar en dos tipos:

a) Autoridad de línea. Se caracteriza por generar la relación de subordinación y es la que existe entre jefes y subalternos. La delegación de la autoridad se da de un nivel superior pasando a través de un continuo hasta llegar a los niveles inferiores de la estructura orgánica. Es decir, las órdenes van en línea desde el vértice hasta llegar a los niveles más bajos de la organización.

b) Autoridad funcional. Esta autoridad genera la relación de mando especializado, la jerarquización de la autoridad se da en forma horizontal, careciendo de niveles jerárquicos superiores e inferiores. De tal forma que se crea una homogeneidad entre el medio ambiente y el trabajo en la organización.

Al apoyarnos en los organigramas encontramos cómo se describen las áreas de trabajo y los niveles jerárquicos de la autoridad, aspectos importantes que nos van a mostrar las líneas de enlace- comunicación y la eficiencia de la organización.

## 2.6 La Banca como Organización.

Se sabe que desde los aztecas se hacía uso del crédito (Borja, 1991), ya que existían deudas entre ellos y en sus legislaciones consignaban penas de cárcel e incluso de esclavitud para los deudores insolventes.

Más tarde en la Europa Virreinal se crea el primer establecimiento mercantil con el nombre de *Banco de San Carlos en 1872*. Debido a los problemas de la época su manejo fue limitado.

También durante el virreinato Don Pedro Romero de Terreros fundó el Monte de Piedad de Animas en febrero de 1775 con aportación de fuerte patrimonio.

Sus funciones fueron de operaciones prendarias, atención de depósitos confidenciales, atención de autoridades y juzgados, depósitos legales y remate.

El Monte mexicano quedó bajo el patronato Real y su junta la formaban el Virrey y su fundador. Funcionó 46 años durante la Colonia (1775-1821).

Por otra parte, a la salida de los virreyes el país quedó desprovisto, de empresas, industrias y capitales efectivos, debido a las deudas contraídas por ellos ya que ascendían a una fuerte suma de dinero, lo que originó conflictos para el México Independiente. La Iglesia era una salida probable ya que contaba con bastantes posesiones.

Al declarar la desamortización y la nacionalización de la riqueza eclesiástica los capitales empezaron a tener mayor movimiento y el crédito comenzó a organizarse, pero era difícil conseguirlo por problemas de circulación relativos al billete de banco

Este Banco fue la primera Institución formal de crédito, su formación de capital estaba suscrita por impuestos de aduana y señoría de minas que debían cubrir sus caudales

El primer paso firme de orden bancario que se dio en la Historia de México, lo proporcionó una sucursal extranjera inglesa durante el Imperio de Maximiliano con el nombre de Banco de Londres, México y Sudamérica en 1864, cuya participación era relativamente limitada.

Con el porfiriato se inicia la historia de la actividad en México y con ella la de la moneda fiduciaria como base esencial de la generalización de nuevos flujos financieros en la economía mexicana. Así, el Banco de Londres comienza a emitir billetes de banco sin concesión especial, como institución con experiencia

En 1884 se decreta una legislación especializada que rige el funcionamiento de las instituciones bancarias en el Código de Comercio y de esta forma, pasa el Banco a ser una sociedad mexicana de emisión

Entre el periodo comprendido de 1897 a 1907, la actividad bancaria alcanza una gran expansión sin lograr su diversificación.

Para el año de 1913, el estado de las instituciones bancarias era precario debido a su mala administración y al mismo tiempo se ven afectados por la Revolución.

En 1915 encontrándose Venustiano Carranza en el poder, organiza una comisión inspectora de las instituciones de crédito comprobándose que la situación financiera de la mayoría de los bancos existentes en esa época era desastrosa. Habiéndose determinado el estado de dichas instituciones bancarias se declara la caducidad de aquellos bancos que no se apegan a los términos de la ley.

Tiempo después Carranza expide la orden de abrogar las leyes bancarias vigentes y el decreto de incautación de la banca, perdiendo así su personalidad jurídica y su autonomía.

Cuando Calles asciende al poder en 1924, se puede decir que comienza una nueva etapa de las instituciones bancarias, durante la que se promulga la ley que crea al Banco de México, la Ley de Instituciones de crédito y establecimientos bancarios, creándose también la Comisión Nacional Bancaria.

En el mismo año se lleva a cabo la primera Convención Nacional Bancaria en donde asisten representantes tanto de las instituciones crediticias del país como de la Secretaría de Hacienda El Banco de México es fundado en 1925 decretándose su Ley al mismo tiempo Para el año de 1931 esta institución toma la función de controlar el resto de los bancos, con lo que deja de competir al apartarse de las operaciones directas con el público Adquiere la posición de banco central ya que se determina que los bancos de depósito tienen la obligación de asociarse con el Banco de México, adquiriendo parte de sus acciones y depositando en el mismo, una cantidad proporcional a la de sus depósitos

También brinda el apoyo a las instituciones en dificultades y se encarga de regular el crédito por medio del monto y orientación del encaje legal.

Hacia 1940 y 1960 se logra fortalecer el sistema bancario, ya que aumentan sus instituciones y sucursales Al inicio del gobierno de López Mateos, en 1958, comienza el periodo de desarrollo estabilizador impulsado por Don Antonio Ortiz Mena, siendo secretario de Hacienda Dicho desarrollo consistía en incrementar el ahorro voluntario y asignar adecuadamente los recursos de inversión, a fin de poder reforzar los efectos estabilizadores de la expansión económica.

A pesar que las diferentes reformas a la Ley Bancaria determinaron que las instituciones de crédito sólo podrían obtener concesión para llevar a cabo un solo grupo de operaciones (depósito, ahorro, financieras, de crédito, hipotecario, de capitalización o fiduciarias), este sistema de especialización fue reduciéndose mediante la formación de grupos financieros. De esta forma, ciertas instituciones bancarias al brindar servicios integrados de crédito y asesoría financiera, obtienen una situación ventajosa limitando el desarrollo de instituciones bancarias aisladas.

En 1970, las autoridades hacendarias introducen dos disposiciones legales, que suprimen el concepto de banca especializada, hasta entonces vigente. a) La creación de grupos financieros integrados y b) Evolución de la banca especializada a banca múltiple

El primero de septiembre de 1982, el presidente José López Portillo decretó la nacionalización de los bancos privados, con la excepción del City Bank y el Banco Obrero. En Agosto de 1983, se redujo a 29 instituciones las 60 existentes. En 1984, se definieron los niveles de cobertura: Nacional, Regional y Multirregional. En 1985, tras una serie de fusiones, el sistema bancario comercial quedó integrado por 6 Sociedades Nacionales de Crédito de cobertura nacional, 8 multirregionales y 5 regionales

Como parte de la Reforma del Estado, el presidente Carlos Salinas de Gortari envió al Congreso una iniciativa para modificar la Constitución con el fin de permitir la privatización de los bancos, la cual fue aprobada en mayo de 1990. En Septiembre, fue emitido un decreto presidencial que establecía un procedimiento de venta que intentó garantizar transparencia y, al mismo tiempo, congruencia con los objetivos de una intermediación más eficiente.

Entre 1991 y 1992, llegó a su término el proceso de desincorporación de la totalidad de los bancos.

Posteriormente se han dado un conjunto de fusiones y adquisiciones de bancos mexicanos por parte de la banca extranjera. Tal es el caso, por ejemplo, de Inverlat en donde la participación mayoritaria pertenece al banco canadiense Nueva Escocia. El banco Mexicano ha sido adquirido por el banco Santander y Mercantil-Probursa por el banco de Bilbao Vizcaya, ambos de España.

Como producto de la crisis económica que se desató al final del sexenio del presidente Salinas la banca mexicana ha enfrentado fuertes problemas: necesidad de capital y una alta proporción de cartera vencida. Esto ha obligado a la mayoría de los bancos a buscar capital en el exterior. Algunos como Banamex a través de la emisión de papeles en mercados internacionales y otros directamente han tenido que ser adquiridos por bancos extranjeros para salvar su situación.

Finalmente, podemos sintetizar que la creación de los bancos fue producida por la acumulación de capitales mercantiles, el crecimiento del comercio exterior, la modernización y expansión minera, la apertura de los ferrocarriles y el establecimiento de las primeras grandes fábricas y que al mismo tiempo generaron recursos con los cuales crearlos.

## CAPITULO III

### *Motivación en el Trabajo.*

#### 3.1 El Trabajo.

En la época actual de desarrollo tecnológico el trabajo es un fenómeno sumamente complejo. Para comprenderlo, es necesario descartar la idea de que se trata de un concepto excesivamente simplificado. Las nociones acerca de que el trabajo es una imposición o un castigo por los pecados del hombre han quedado atrás. En la actualidad se reconoce que se puede disfrutar con la actividad laboral y que en algunas circunstancias puede resultar gratificante, aunque por lo regular representa más bien un medio para el logro de objetivos.

El trabajo es la actividad humana en torno a la cual se han organizado las demás actividades del hombre. En el desarrollo del mismo, se despliega toda la capacidad física y mental con el fin de enfrentarse a la naturaleza y transformarla. Del mismo modo, la naturaleza ha transformado al hombre mediante la fuerza de trabajo, mediante el reto de la actividad encaminada primordialmente a satisfacer las necesidades básicas del ser humano, las cuales a su vez se transforman según las condiciones y maneras en que son satisfechas. En este sentido, se puede decir que las necesidades se han modificado de acuerdo al desarrollo de la sociedad.

El trabajo ha servido como fundamento a la vida de los individuos y de las sociedades en que se organizan, puesto que su importancia se manifiesta en todos los ámbitos de la vida humana, no sólo en lo laboral.

Al respecto, Engels (1977, 3ª ed., p 13) manifiesta que el trabajo es "la condición básica, fundamental de toda vida humana y lo es en tal grado que hasta cierto punto debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre"

Para Marx, el trabajador es el centro del escenario social y considera que el trabajo es una actividad propia del ser humano, cuyo resultado es la producción de mercancías que son susceptibles de ser intercambiadas por otras, que permitan satisfacer las necesidades de quien las produce y de la sociedad en general.

El trabajo requiere no sólo de la intervención del esfuerzo físico, sino también de la racionalidad y la voluntad humana para orientarse hacia la consecución de objetivos, ya que no es un fin en sí mismo. Su fruto es la generación de bienes o servicios que son externos al hombre y tienen existencia propia.

"El trabajo es en primer lugar un proceso entre el hombre y la naturaleza, un proceso en que el hombre media, controla y regula su metabolismo con la naturaleza. El hombre se enfrenta a la materia natural. Pone en movimiento las fuerzas naturales bajo una forma útil para su propia vida. Al operar por medio de ese movimiento sobre la naturaleza

externa a él y al transformarla, transforma a su vez su propia naturaleza" (Marx, 1981, 5ª. ed., p 26).

Para Brown (1980), la actividad laboral constituye una parte esencial de la vida humana, pero además cumple con dos funciones principales. producir los bienes que la sociedad necesita e integrar a los individuos en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad.

"El trabajo es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad" (Brown, 1980).

Neff (1976), opina que es un tipo de actividad muy amplia e indudablemente implica todos los procesos psicológicos de que es capaz el organismo humano. Asimismo, lo define como una actividad orientada a la meta de procurar medios para la subsistencia del organismo viviente.

Para una concepción del significado del trabajo, propone tomar en cuenta los siguientes elementos básicos:

- a) Es una actividad esencialmente humana.
- b) Es una actividad instrumental, puesto que se realiza con el fin de procurarse medios de subsistencia
- c) Es una actividad autopreservadora.
- d) Es una actividad alteradora, ya que su objetivo es modificar el ambiente físico del hombre para incrementar su seguridad.

De esta manera, llega a la siguiente definición. "El trabajo es una actividad instrumental llevada a cabo por seres humanos, cuyo objeto es preservar y conservar la vida y que está orientado hacia una alteración planificada de ciertas características del medio humano" (Neff, 1976)

El trabajo se puede considerar como una simple actividad o representar un logro, puede ser de naturaleza mental, física o una combinación de las dos, rutinario o creativo. Algunas personas lo consideran como algo negativo que es forzoso hacer y para otras, es una fuente de satisfacción

Debido a que es una actividad esencialmente humana, no debe estudiarse como un factor independiente del individuo que lo desempeña, sino como una relación entre ambos. Por tanto, se ve afectado por las características propias de cada persona, como necesidades, actitudes, experiencia, etc.

La motivación ha sido un factor de gran importancia en el estudio del trabajo, ya que se ha tratado de dar respuesta a la interrogante de por qué trabaja el hombre, o qué es lo que lo motiva para hacerlo.

Los motivos que orientan la conducta del hombre, según Blum y Naylor (1976), se originan por el desequilibrio fisiológico dentro de un organismo y regularmente se conocen como hambre, sed, necesidad de oxígeno, de descanso y sexo

Existen muchos motivos que actúan sobre el individuo como resultado de sus experiencias, las cuales, en su mayoría, están determinadas por factores relativos a la sociedad dentro de la que vive. Para comprender la conducta del hombre, es necesario *reconocer que los motivos sociales revisten tanta importancia como los motivos de origen fisiológico*. Entre los motivos sociales que actúan en el hombre se pueden considerar: la necesidad de reunirse con otros, la necesidad de probarse a sí mismo, el deseo de prestigio y de adaptarse.

Partiendo de la premisa de que la motivación se origina por un estado de desequilibrio en la persona y por tanto, se va a buscar el restablecerlo, Blum y Naylor (1976) proponen un proceso al que llaman ciclo de motivación, cuyos componentes son

- 1 Necesidad o motivo es un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico
2. Respuesta de conducta motivada: una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
3. Meta lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio (el objeto de la conducta motivada).

Dunnette y Kirchner (1972), plantean también el fenómeno de la motivación en términos de un desequilibrio interno. Proponen que las personas se comportan en respuesta a estímulos asociados a un estado hipotético interno de desequilibrio. Para restaurar el equilibrio, la conducta de la persona se orienta a alcanzar un incentivo o meta que supone anticipadamente será satisfactorio.

Este estado hipotético puede originarse por carencia o dolor, o bien, anticipar un estado de placer que se obtendrá al alcanzar el incentivo al que se ha dirigido la conducta.

"Es evidente que los estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse ni medirse directamente, su presencia y su naturaleza deben inferirse de la observación de las clases de conducta que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes" (Dunnette y Kirchner, 1972).

Aún basándonos en modelos aparentemente sencillos, como el descrito anteriormente, debemos considerar ciertos aspectos fundamentales para estudiar la motivación del hombre en el contexto laboral. A continuación se explicaran brevemente

La descripción de los motivos que originan la conducta debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas. Sin embargo, estas inferencias, son complejas ya que conductas similares, como por ejemplo trabajar, pueden surgir de motivos diferentes, como ganar dinero, status, prestigio, poder, etc. Y conductas diferentes pueden originarse del mismo motivo. Por ejemplo, el satisfacer nuestras necesidades de subsistencia, puede originar conductas diferentes, como: pedir limosna, trabajar, robar, etc.

En este sentido, Hicks (1977, p. 341) menciona que "acciones similares pueden estar relacionadas a necesidades diferentes y diferentes acciones pueden reflejar necesidades similares \_ lo que sólo es otra forma de reconocer que existen muchos caminos para alcanzar los mismos objetivos\_. Las metas u objetivos son los fines que proporcionan la satisfacción de las necesidades humanas. El número de posibles objetivos de cualquier individuo quizá sea mayor que sus necesidades, ya que varios objetivos alternativos pueden satisfacer una necesidad".

Por otra parte, los motivos generalmente no se presentan solos uno a uno sino que pueden presentarse varios a la vez, de diferente naturaleza y también con diferente intensidad y fuerza. En ocasiones, pueden ser contrarios unos con otros. Por ejemplo, un empleado puede tener la necesidad de seguridad en lo que respecta a su empleo y a la vez la necesidad de pertenecer e integrarse a su grupo de trabajo; en tal caso puede ser que por mantener su puesto, haga comentarios a su supervisor que afecten la seguridad en el empleo de sus compañeros, frustrando así su deseo de integración con el grupo.

Lo anterior lleva al planteamiento de que la motivación humana es un proceso dinámico, ya que continuamente cambia la forma como se presentan e interrelacionan los motivos.

Las diferencias individuales son otro elemento que debe considerarse para la comprensión del fenómeno de la motivación, ya que la forma como se satisfacen motivos similares varía de acuerdo a la persona de que se trate. Por ejemplo, la necesidad de una persona de ser estimada por los demás dentro de su lugar de trabajo, se puede buscar satisfacer mediante una promoción a un puesto más importante; por otra, mediante el reconocimiento por el trabajo bien realizado, por otra más, apoyando en sus actividades a sus compañeros de trabajo.

Algunos motivos de origen fisiológico como el hambre, la sed, el sueño y el sexo, dejan de ser activadores de la conducta cuando se satisfacen. Pero existen otros, que lejos de disminuir o desaparecer se vuelven más intensos cuando se tratan de satisfacer. Generalmente son aquellos que se disfrutan previamente al logro de la meta y entonces al llegar a esta, en vez de disminuir se fortalecen. Como en el caso de una persona motivada hacia la obtención del poder económico, que una vez que ha alcanzado determinada posición y bienes, se hace más intenso su deseo y trata de obtener cada vez más.

La identificación de los motivos que disminuyen al ser satisfechos y de aquellos cuya satisfacción les confiere propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de luchar por alcanzar la meta, resulta importante para la instrumentación de los programas de incentivo orientados a propiciar y mantener las conductas deseables de los empleados en las organizaciones. Sin embargo, "es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales que puede tener un conjunto dado de incentivos en un individuo determinado, ya que las personas difieren en la manera que sus motivos cambian y se modifican después de alcanzar la meta" (Dunnette y Kirchner, 1972)

El estudio de la motivación humana en el trabajo, ha resultado difícil dada la complejidad del fenómeno. Algunas veces se ha simplificado excesivamente; no obstante, el inicio de la investigación en este campo ha favorecido el estudio de este tipo de problemas y en la actualidad se han abordado bajo distintos enfoques. Una breve reseña de las diferentes aproximaciones al estudio de la motivación en el trabajo, permitirá formar un criterio acerca del estado actual de la misma.

### **3.2 Antecedentes Históricos.**

#### ***La Revolución Preindustrial.***

En este periodo, en realidad no existía interés por parte de las industrias en lo que al estudio de la motivación se refiere. La producción se basaba en técnicas sencillas y el desarrollo en el campo industrial era poco significativo. Aunque la jornada laboral era larga, las actividades en general eran realmente simples.

#### ***La Administración Científica.***

Después de la revolución industrial, se invirtió mayor capital en la industria en general, tratando no sólo de satisfacer las necesidades de los consumidores, sino de generarles mayores necesidades. Para poder responder ante la competencia a los clientes, las empresas comenzaron a ser más exigentes con sus empleados, para que los bienes producidos fueran mayores y que en general se incrementara la productividad. Fue entonces cuando se centró la atención en el trabajador y en aspectos tales como la eficiencia y la productividad. Aquí empezó a cobrar importancia el fenómeno de la motivación.

"En esa época se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo" (Dunnette y Kirchner, 1972)

En esta época, tienen auge los conceptos que expuso Taylor (citado en Dunnette y Kirchner, 1972), ingeniero mecánico que realizó estudios de Administración en 1890 y que se considera el padre de la Administración Científica. También desarrolló importantes técnicas de administración, tales como el estudio de tiempos, superintendencia funcional, estandarización de herramientas, sistema diferencial de porcentaje de piezas, tarjetas de instrucciones para los trabajadores, un sistema de control de costos y un análisis de métodos. Este autor expuso que mediante estas técnicas los empleados se podían estandarizar.

Básicamente Taylor realizó sus experimentos y estudios en industrias acereras y minas de carbón, pero otros investigadores ampliaron sus ideas a través de diversas industrias norteamericanas. El propuso sistemas de incentivos para que los trabajadores que produjeran más, obtuvieran mayores ingresos.

"Taylor sostuvo que la Administración Científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad" (Dunnette y Kirchner, 1972)

Este hecho se manifestó por su firme creencia en la filosofía "del mejor método". En este sentido, Taylor explicó que algunos de los métodos para realizar una tarea son mucho más eficaces que otros. Por lo tanto, si existen varias formas eficaces posibles para realizar cualquier tarea, una de estas alternativas debe ser la "del mejor método", de acuerdo a la factibilidad y posibilidad económica.

Los trabajos de este autor se dedicaron a esta idea de descubrir el método de desempeñar una tarea lo más eficaz y económicamente posible. Una premisa importante de la Administración Científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria. En este sentido, se pensó que el dinero era el factor más importante, en lo que se refiere a la motivación de los trabajadores

En esta época funcionaron muy bien los sistemas basados en las ideas de Taylor, observándose incrementos en la producción y pareciendo confirmar así estos conceptos. Sin embargo, la Administración de las industrias no estuvo totalmente de acuerdo con pagar a los trabajadores estos incrementos u otros subsecuentes en la producción. Los empleados se dieron cuenta de esto y de las desventajas que traería el exceso de producción, como el desempleo, por sobrepasar o superar las necesidades del mercado. Esto originó el que se adecuara el trabajo a ciertos niveles productivos y ritmo dentro de la jornada de trabajo (más lento), con lo que se vinieron abajo las primeras concepciones sobre los motivos que mueven o guían la conducta del trabajador, destacándose que la motivación era un proceso mucho más complejo de lo que originalmente se supuso.

### ***El Movimiento de las Relaciones Humanas.***

Este movimiento dio inicio con los estudios del sociólogo Mayo (citado en Dunnette y Kirchner, 1972) Inicialmente colaboró en una fábrica para reducir problemas de rotación y descontento del personal, así como para desarrollar métodos para el pago de incentivos. Propuso periodos de descanso para los trabajadores, con base en un horario que ellos mismos establecieron Tomó esta medida porque supuso que el origen de los problemas podría ser que los trabajadores desempeñaban actividades monótonas Se observó que con esta medida disminuyó la rotación del personal y se elevó la productividad

Mayo se inclinaba hacia posiciones humanistas, en las que se consideraba al hombre no solo como una pieza más, dentro del proceso de producción. Rechazando la idea de que el hombre solo trabaja por obtener remuneración económica y proponiendo que este incentivo podría ser mas eficaz si se otorgaba con la satisfacción de otro tipo de necesidades.

Posteriormente realizó sus famosos estudios en la Western Electric Company de Hawthorne, donde hizo experimentos en los que se cambiaron algunas condiciones

físicas del ambiente de trabajo, períodos de descanso y duración de la jornada laboral, entre otras. Se les informó previamente a un grupo experimental de trabajadores que se iban a someter a un estudio, donde se realizarían mediciones y se observarían los resultados.

Se descubrió que en realidad no era importante si las condiciones aumentaban o disminuían, cada cambio que se efectuaba conducía a un incremento en la productividad. Desde luego, si los cambios eran de extrema variación, por ejemplo: si estaba tan oscuro que no se podía ver, o tan caluroso que había cansancio físico o desmayos, era evidente que la producción disminuiría. Sin embargo, ya fuera que aumentara o disminuyera el sentido de los cambios, generalmente se observaba un incremento en la productividad.

En resumen, se observó que independientemente de los cambios que se hicieran, la *productividad aumentaba*.

En las palabras de Gellerman (1963, p.21) "el grupo de investigadores advirtió que al tratar de mantener la pureza científica del experimento, habían liberado sin querer, un poderoso motivador latente".

El mismo comenta sobre este estudio: "Al aislar unos pocos trabajadores para participar en un experimento, el grupo de Mayo les dio una especie de sentimiento de élite, cuando junto con esto se les dio el control (por consentimiento) de su propio día de trabajo, su moral subió y con ella la producción. El grupo experimental operaba en condiciones motivacionales que eran muy diferentes de las del resto de la planta -- eran tratados como si fueran importantes y únicos-- Tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo y fueron apartados (por los investigadores) de las demandas rutinarias y de las restricciones de la gerencia. Es decir, aumentó la evidencia de que al tratar a los trabajadores como seres humanos, permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberar a estos grupos de controles impersonales, se dominaban los motivos, lo cual podía mejorar dramáticamente la producción".

Como se puede observar, el movimiento de las relaciones humanas incorporó al estudio de las organizaciones una orientación diferente a la utilizada por los teóricos anteriores al mismo, los cuáles creyeron firmemente en que los supuestos económicos acerca de la motivación humana eran suficientes para explicar el comportamiento laboral en las organizaciones.

Con los resultados obtenidos en los estudios realizados, se concluyó que sobre las variables físicas se encontraban otro tipo de factores que eran de gran importancia para incrementar la productividad y dentro de ellos, un factor era el social; es decir, el sentirse aceptado como miembro de un grupo. De esta forma, el desempeño del grupo sería mejor, si eran compatibles sus metas u objetivos con los de la gerencia.

Todo esto le dio un giro al concepto de la motivación, tomando en consideración aspectos inherentes al ser humano y a su ambiente social (destacando las necesidades de afiliación y pertenencia a un grupo)

El movimiento de las relaciones humanas fue como una reacción contra la impersonalidad de la época de la Administración Científica. En tanto esta maduraba y aumentaba la conciencia de que los recursos humanos eran lo más valioso que podía poseer una empresa. Esta podría tener dinero, maquinaria, métodos y equipo, pero si carecía de recursos humanos competentes, los recursos físicos eran inútiles. De esta forma se empezó a analizar la productividad del empleado con base en la conducta, *principalmente en sociedad; por ejemplo, equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo, en lugar de emplear alternativas de la ingeniería*

Dunnette y Kirchner (1972, p 150) reinterpretaron los hallazgos de la Western Electric Company, señalando que "los trabajadores lograron un sentimiento mayor de valor personal; participaron en decisiones que afectaban su trabajo y llegaron a gustarles los deberes efectivos de sus trabajos debido a que estos se habían ampliado para incluir la participación en un importante experimento científico. De este modo, pudieron lograr un sentimiento mayor de cumplimiento; probablemente se sentían mas seguros de sus trabajos debido al trato permisivo y amistoso del experimentador; por encima de todo esto, tenían la oportunidad de ganar más dinero debido al sistema de pago de incentivo de grupo que se introdujo al comienzo del experimento. Por tanto, de acuerdo con los muchos tipos diferentes de incentivos presentes en los experimentos de la Western Electric, podemos inferir que muchos motivos diferentes podían estar actuando, incluyendo por ejemplo, la seguridad, afiliación, estimación, interés intrínseco en el trabajo y el logro. Entonces es evidente que la investigación de Mayo fue mucho menos precisa para especificar un solo motivo humano de lo que él creyó".

Existen diferentes teorías de la motivación humana, que han servido como marco de referencia para el desarrollo de estudios, que utilizando diferentes métodos, se han enfocado a descubrir cuáles son los verdaderos motivos que rigen la conducta de los trabajadores en los escenarios laborales

Las fuerzas que llevan a las personas a actuar se deben a necesidades o temores, detrás de los cuales se encuentran los deseos. Las necesidades de hecho, son las que *originan y mantienen la forma en la que actúan las personas.*

Hicks (1977, p 340, 341, 342) nos habla acerca de que "las necesidades de una persona, trabajando en conjunción con sus emociones y con otras funciones psicológicas, actúan como los motivos que dictan sus acciones\_ su comportamiento\_ . Lo que un individuo percibe como el mundo real que lo rodea, la forma en que siente, los viejos patrones de pensamiento que entran en juego, sus actividades actuales, todos estos procesos y muchos más, están influidos por sus necesidades y por los medios que usa para satisfacerlas."

"El comportamiento de cualquier individuo está dirigido a la satisfacción de algún grupo de necesidades en un punto dado en el tiempo. Sus medios particulares de lograr satisfacción son un reflejo directo de sus experiencias de satisfacción y frustración de sus necesidades "

Para entender la motivación es importante considerar las necesidades humanas, lo que nos lleva a la teoría de Maslow

# CAPITULO IV

## *Teoría de Maslow.*

### **4.1 Biografía.**

Maslow nació el primero de abril de 1908, en Brooklyn, Nueva York. Sus padres fueron inmigrantes judíos rusos

Su padre fue fabricante de barriles para el comercio y viajaba de los Estados Unidos a Rusia cuando era joven; una vez que se estableció, le escribió a una de sus primas en Rusia, pidiéndole que fuera a los Estados Unidos y que se casaran.

Maslow fue el primero de los siete hijos que tuvieron. Fue un joven extraordinariamente penoso, depresivo, infeliz y solitario

"Fui el pequeño niño judío que vivía en un vecindario no judío. Fue un poco como ser el primer negro inscrito en una escuela únicamente de blancos. Estaba aislado e infeliz. Crecí en las bibliotecas y a través de los libros, sin amigos. Tanto mi padre como mi madre fueron analfabetos. Mi padre quería que yo fuera abogado. . . Estudié en la escuela de leyes por dos semanas. Una noche llegué a casa con mi pobre padre. . . y le dije que yo no podía llegar a ser abogado. "Bien, hijo," él dijo, "¿qué es lo que quieres ser?", le dije que yo quería estudiar cualquier cosa. Él era un hombre sin estudios y no podía entender mi pasión por aprender, pero fue un buen hombre." (Maslow, 1970, 3ª Edición, p XXXVI)

El amor de Maslow por el aprendizaje, combinado con su alta inteligencia, lo hicieron un estudiante brillante. Años después su CI fue calificado de 195, la segunda medición más alta de esos tiempos. Maslow investigó la rica vida cultural de Nueva York y se enamoró de la música clásica y del teatro. Él iba a dos conciertos a la semana al Carnegie Hall y a la par vendía cacahuates para entrar al teatro. También se enamoró profundamente de su prima Bertha. Cuando tenía 19 años tomó suficientes fuerzas para besarla, estaba sorprendido y encantado de que ella no lo rechazara. La aceptación de Bertha y su amor fueron un enorme empuje para la dudosa baja estima de Maslow, ellos se casaron un año después

En 1928, Maslow se trasladó a la Universidad de Wisconsin en donde se especializó en Psicología. En este lugar recibió un sólido entrenamiento en investigación experimental, por parte de los mejores psicólogos del territorio. Harry Harlow, el famoso investigador, convirtió a Maslow en profesor especializado. Harlow fue el primero de una serie de escolares distinguidos reconocidos por brillantes, era un joven cauteloso y quien enseñó a Maslow, lo inspiró, instruyó y ayudó a conseguir empleos.

La primera posición postdoctoral de Maslow fue en una investigación, asociado con el distinguido conductista Edward Thorndike. Maslow estaba impresionado con la fuerza del conductismo, representado por John B. Watson, quien tenía la creencia optimista de que la psicología científica podía ser usada para entrenar a cualquiera para hacer

cualquier cosa doctor, abogado, o jefe indio Maslow se dio cuenta de las limitaciones del conductismo tan estricto, como una aproximación a la vida.

Él consideraba que a través de un enfoque conductista se podían estudiar ciertos comportamientos en el laboratorio; sin embargo, no pensaba que esto fuera suficiente para explicar la naturaleza humana, la filosofía de la vida, o generar una imagen del hombre integral.

"Si tratas a tus hijos en casa de la misma forma en que tratas a tus animales en el laboratorio, tu esposa te sacará los ojos Mi esposa me advirtió enérgicamente el no experimentar con sus bebés" (Maslow, 1970, p.XXXVII).

Para Maslow, la teoría Freudiana tuvo una gran contribución hacia el entendimiento de la conducta humana, especialmente por resaltar el rol sexual en el comportamiento En la Universidad de Columbia causó controversia por entrevistar a las mujeres universitarias sobre su vida sexual Esto pasó en 1936, cuando investigar sobre sexualidad estaba fuera de todo cuestionamiento.

Maslow aceptó el profesorado en psicología en la Universidad de Brooklyn y permaneció ahí durante catorce años. Inspiró sus estudios en su propio amor por aprender y su entusiasmo por la psicología. Muchos estudiantes de la universidad pertenecían a familias inmigrantes, Maslow fue uno de los pocos profesores que se preocupaba por ellos; los estudiantes apreciaban profundamente su amor y preocupación Fue uno de los maestros más populares en este lugar, conocido como "el Frank Sinatra" de la Universidad de Brooklyn

La ciudad de Nueva York, era uno de los grandes centros intelectuales en esos tiempos, casa de muchos escolares europeos muy buenos, quienes se escaparon de la persecución nazi. En Maslow influyó la nueva escuela de la investigación social en Nueva York incluyendo a Alfred Adler, Eric Fromm, Karen Horney y Margaret Mead. Otros dos grandes tutores llegaron no sólo a ser maestros, sino también amigos muy cercanos, ellos fueron Ruth Benedict, la antropóloga y Marx Wertheimer, el fundador de la psicología de la Gestalt.

Maslow estuvo profundamente inspirado por Benedict y Wertheimer, ellos fueron brillantes, creativos, escolares altamente productivos, cálidos y apreciaban al ser humano maduro. Él empezó a escribir algunas notas sobre ellos, tratando de analizar qué los hacía tan grandiosos como seres humanos, así como brillantes académicos Los comparó con Hitler como ejemplos de lo mejor y peor de la humanidad.

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Maslow decidió renunciar a su carrera en psicología experimental, por tratar de estudiar las causas psicológicas del odio, los prejuicios y la guerra Él estaba convencido de que los seres humanos eran capaces de hacer algo importante durante su vida, que iba más allá del odio o las guerras.

Quería hacer ciencia considerando todos los problemas que los no científicos habían tratado; como religión, poesía, valores, filosofía y arte.

"Estaba tratando de entender a las grandes personas, los mejores especímenes de la clase humana que pudiera encontrar" (Maslow, 1970, p.XXXVIII).

En 1951, Maslow dejó la universidad de Brooklyn para irse a la recién establecida universidad de Brandeis. Llegó a ser el primer presidente del departamento de psicología y estaba profundamente comprometido con el crecimiento de la Universidad y su desarrollo.

Maslow permaneció en Brandeis, hasta 1969, un año antes de su muerte, durante este periodo perfeccionó sus ideas siempre encausadas hacia una teoría completa de la naturaleza humana. En 1962, ayudó a fundar la asociación de la psicología humanística con un grupo de eminentes colegas, incluyendo a Rollo May y Carl Rogers, con el propósito de investigar el potencial humano. También fundó el diario de psicología transpersonal.

En este momento él pensaba que en estos campos se abría para la psicología una nueva forma de concebir al hombre y a la sociedad. *La psicología humanista brindaba un nuevo enfoque, desde el punto de vista de la filosofía de la vida*

"Debería decir también que considero lo humanista, a la tercera fuerza de la psicología que debe ser transicional, una preparación para una todavía más alta cuarta psicología transpersonal, transhumanista, centrada en el cosmos más que en las necesidades humanas e intereses" (Maslow, 1970, p XXXIX).

Maslow también se interesó en el mundo de los negocios. En el verano de 1962, visitó a un compañero, un innovador de alta tecnología en una corporación de California. Descubrió que estas teorías eran relevantes para la administración del trabajo y muchas personas obtenían su propia autorrealización en las industrias. Encontró que muchos de los exitosos hombres de negocios estaban empleando el mismo descubrimiento positivo de la naturaleza humana, al cual él se había abocado en la psicología. Estaba satisfecho de descubrir que los administradores que trataban a sus subordinados con confianza y respeto obtenían más apoyo, mayor creatividad y productividad en el trabajo. Sin embargo, estaba consciente de que no se había probado su teoría de una forma experimental.

"Renuncié a la sencilla noción de que la psicología administrativa era una simple aplicación de la psicología pura. La psicología pura puede aprender más de la vida real, de la investigación en el trabajo que viceversa. *La psicología de la vida tiene que ser probada mejor en la vida que en los laboratorios.* El laboratorio de química y los tubos para probar experimentos son modelos perdidos para la investigación de la vida humana" (Maslow, 1970, p XXXIX)

En unas vacaciones de verano, Maslow y Bertha fueron hacia las costas de California, cuando anocheció, mientras manejaban hacia el sur, decidieron pararse en un motel. Encontraron a un grupo de personas que estaban leyendo el nuevo libro de Maslow. *Hacia una psicología de la vida.* Más adelante, fueron introducidos al instituto Esalen. Michael Murphy, su fundador, en cuanto leyó el nuevo libro de Maslow, con gran entusiasmo repartió copias a todo el staff de Esalen. Maslow y Murphy pronto se hicieron amigos y las ideas de éste llegaron a tener una fuerte influencia en el instituto.

A pesar del revolucionario y controvertido trabajo natural de Maslow, en 1967 fue elegido presidente de la asociación americana de psicología.

En 1968, obtuvo una concesión que le permitió pasar sus últimos años escribiendo *El dejó Brandeis* y se fue a California, en donde murió de un ataque al corazón en 1970.

Maslow ejerció una gran influencia sobre los teóricos de su tiempo y aún en nuestros días, aunque se ha criticado su teoría, sale a relucir siempre que se habla de la motivación humana. El poder de su influencia se puede deber a que fue un hombre que se atrevió a escucharse a sí mismo y a su creencia en el fuerte potencial del ser humano. Fue llamado pionero, visionario, filósofo de la ciencia y un gran optimista

Fue también una de las primeras personas que hablaron de la *tercera fuerza humanista* en psicología, de la motivación y la emoción, lo cual fue publicado originalmente en el año de 1954 y contiene ciertos aspectos significativos acerca de las primeras investigaciones en psicología humanista.

Es reconocido como uno de los más importantes contribuyentes ya que dio una visión moderna de la naturaleza humana. Al respecto George Leonard expresó que Maslow nunca escribió con la grandeza de Freud, o como el gracioso erudito Erik Erikson, o con la elegante precisión de Skinner. No fue un orador brillante y en sus primeros años fue sumamente penoso y con poca confianza en sí mismo. En la rama de la psicología que fundó, nunca ocupó una posición sobresaliente en instituciones de educación superior.

Maslow hizo todo lo posible por cambiar el punto de vista sobre la naturaleza humana y sus posibilidades. Su influencia directa o indirectamente, continúa creciendo, especialmente en los campos de la salud, educación, teoría gerencial y en las vidas sociales y personales de la sociedad americana.

Cuando Maslow empezó su carrera, había sólo dos corrientes fuertes dentro de la psicología: la experimental, con aproximación conductista y la clínica, con aproximación psicoanalítica. Estas teorías no eran satisfactorias para él, quien citó: "Como un todo, yo pienso que es justo decir que la historia humana es un récord de una serie de caminos en la cual la naturaleza humana ha sido poco explorada. Las posibilidades más grandes de la naturaleza humana han sido generalmente subestimadas" (Maslow, 1970, p.XXXIV).

En su carrera profesional Maslow exploró esta subestimación con una serie de investigaciones sobre las más altas posibilidades del crecimiento humano y su desarrollo. Fue un instrumento en el surgimiento de dos nuevas y grandes fuerzas dentro de la psicología: la humanista y la transpersonal. Ambas exploran por completo la rica complejidad de la naturaleza humana sin restringir la conducta a un mecanismo o modelo patológico.

El potencial más grande de Maslow, fue su habilidad para hacerse preguntas significativas. Él propuso cuestionamientos para la psicología que son centrales para la vida de todos.

¿Qué es ser un buen ser humano?

¿De qué somos los seres humanos capaces?

¿Qué es lo que hace a un ser humano completamente feliz, creativo?

¿Cómo podemos afirmar que una persona tiene verdaderamente completas sus potencialidades, a menos que conozcamos cuáles son esas potencialidades?

¿Cómo podemos pasar de una inmadurez e inseguridad de la niñez y bajo que circunstancias podemos hacer esto?

¿Cómo podemos desarrollar un modelo completo de la naturaleza humana, honrando nuestro extraordinario potencial, sin perder de vista nuestro lado irracional, y lo que no se ha logrado?

¿Qué motiva a las personas psicológicamente sanas?.

¿Es la persona satisfecha de sí misma una representación verdadera de la naturaleza humana? ¿Qué está por debajo de la superficie?. Esta es una pregunta muy larga a la cual sólo las personas con visión pueden ofrecer respuestas definitivas. Lo que Maslow propuso para la autorrealización no fue únicamente un hecho psicológico sino una completa y revolucionaria visión de la naturaleza humana

Las preguntas creativas que Maslow se cuestionó continuamente sirvieron como una visión importante, e inspiraron a la investigación sobre la naturaleza humana y fueron un estímulo para exploraciones futuras.

La vida de Maslow estuvo dedicada al estudio de las personas que consideraba que estaban psicológicamente saludables. "De hecho las personas autorrealizadas, son aquellas que han alcanzado un alto nivel de maduración, salud y de autorrealización, que tienen mucho que enseñarnos a nosotros y en algunas ocasiones parecen casi diferentes a los seres humanos" (Maslow, 1970, p 71).

Maslow descubrió que el funcionamiento humano es diferente para las personas con un buen estado de salud, en lugar de un estado deficiente. Nombró esta nueva aproximación psicología humana.

Encontró que las personas autorrealizadas estaban motivadas por valores humanos. Estos son valores que están generalmente desarrollados por seres humanos saludables, los cuáles no están regidos por la religión y la cultura. Él sostuvo que tenemos que llegar a un punto biológico de la historia donde seamos responsables de nuestra propia evolución. Nosotros llegamos a ser autoevolucionarios. Evolución significa seleccionar, escoger y decidir y esto significa valorar. Los valores de la autorrealización incluyen valores verdaderos, creativos, bellos, buenos, íntegros, existentes, únicos, justos, simples y autosuficientes.

Los estudios de Maslow acerca de la naturaleza humana le permitieron hacer muchas conclusiones, incluyendo estas ideas centrales.

1.- Los seres humanos tienen una tendencia innata para dirigirse hacia niveles altos de salud, creatividad y autorrealización

2.- La neurosis podría ser observada como un impedimento de una tendencia hacia la autorrealización

3.- La evolución de una sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad en la cual todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo sin restringirse de su libertad.

4 - La eficiencia en el trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, el proceso de autorrealización permite a cada individuo los más altos niveles de eficiencia.

En 1968 Maslow comentó que la revolución dentro de la psicología que él encabezó llegó a estar sólidamente constituida, que era el comienzo para ser usado especialmente en la educación, industria, religión, organización y dirección, terapia y automejoramiento. De hecho su trabajo es una parte integral de las tendencias dominantes intelectuales de este siglo.

En la primera mitad del siglo veinte se vio una reacción en contra de la etapa del romanticismo. La biología estaba dominada por un rígido Darwinismo, la Filosofía por varias formas de positivismo y racionalismo, la Ciencia por el determinismo. Más tarde podría esto sintetizarse como si pudiéramos construir una computadora gigante y alimentar todo nuestro conocimiento científico presente dentro de esta. La computadora podría hacerse cargo del futuro descubrimiento científico.

Los primeros psicólogos se restringieron a sí mismos tratándose de explicar nuestros sentimientos y respuestas en términos mecanicistas del cerebro, esto es, construyendo una imagen mecánica en la mente. La imagen de Freud fue completamente más rica y extraña, fue profundamente pesimista. Maslow fue la primera persona que creó una psicología extensa y comprensiva. Él admitió el método clínico de Freud sin aceptar su filosofía. Los logros de Maslow son enormes; como todos los pensadores originales, tuvo una mente abierta para una nueva forma de ver el universo.

A través de su vida, Maslow fue un pionero intelectual. Estuvo constantemente investigando los nuevos fundamentos, para después pasarse hacia nuevas áreas. Presentó sentimientos personales, intuiciones y afirmaciones. Con frecuencia dejaba a los otros el análisis cuidadoso y la prueba de sus teorías.

Como se puede observar, Maslow no se preocupó por demostrar sus teorías con estudios científicos. Él se daba la libertad de explorar e investigar con base en la observación y la intuición. Al desarrollar sus ideas, trataba de encontrar un común denominador, o la forma de aplicarlas al ser humano en general.

Por otra parte, le interesaba estudiar a personas que consideraba superiores por haber destacado en un determinado campo o actividad, no a cualquier persona.

Él expresó: "propongo que se empleen para la discusión y eventualmente para la investigación buenos especímenes (especímenes superiores) como campos biológicos de ensayo para estudiar las mejores capacidades que tiene la especie humana" (Maslow 1990, 2ª. Ed., p 21)

Al mencionar esto, Maslow hacía referencia a un estudio sobre capacidad intelectual realizado por Lewis Terman, en el que se realizaron pruebas a grupos de niños para determinar su cociente intelectual (CI) y se les continuaron aplicando, a través de varios años a los niños que se seleccionaron por tener un CI alto. En este estudio se encontró que estos niños también tenían otras capacidades más desarrolladas que el promedio.

Maslow estaba convencido de que para poder observar hasta donde puede llegar el ser humano, había que estudiar precisamente a personas que se distinguieran por ser en *algún aspecto superiores al resto de las personas (fortaleza, creatividad, sabiduría)*. De la misma forma en que para saber que tan buenas pueden ser las personas en los deportes, se deben escoger a los mejores deportistas y observarlos.

Para Maslow también era importante el papel que jugaba la sociedad en el desarrollo del individuo ya que esta puede favorecer o entorpecer este desarrollo "La sociedad es buena en la medida en que fomenta al máximo el desarrollo de los potenciales humanos y ayuda a alcanzar el máximo grado de humanismo. . los seres humanos necesitan buenas sociedades que les permitan realizarse como buenos especímenes" (Maslow, 1990, p.24, 25).

Una vez seleccionados los buenos especímenes de acuerdo con Maslow, se podían hacer generalizaciones al resto de los seres humanos, con base en lo que se observara y fuera común en ellos. Pero no sólo se quedaba en la generalización, sino que consideraba que lo que pensaban estas personas superiores, con respecto a los valores, la verdad, etc. era lo que iba a prevalecer sobre las opiniones de los demás, o simplemente lo que iban a adoptar como correcto. Los valores fundamentales para ellos se pueden considerar a fin de cuentas como los fundamentales a todos los seres humanos.

#### **4.2 Teoría de las necesidades.**

Maslow desarrolló una teoría sobre la motivación humana basándose en sus estudios con personas que consideró saludables psicológicamente. De hecho, criticaba las teorías de la personalidad que se apoyaban en la observación de individuos con enfermedades mentales. En lugar de ello se inclinó por estudiar personas sin este tipo de trastornos; es decir, que fueran sanas, maduras y a las que en realidad admiraba por ser ejemplares para la sociedad, era gente que definió como autorrealizada

No solo estudió sujetos vivos, sino también personajes históricos como Lincoln, Roosevelt y Einstein entre los más destacados, para lo cual se basó en sus biografías o autobiografías

Maslow "concluyó que todos los seres humanos nacen con necesidades instintivas. Estas necesidades universales nos motivan a crecer y desarrollarnos, a autorrealizarnos, a ser todo lo que seamos capaces de ser. De este modo, el potencial para el crecimiento psicológico y la salud esta presente al nacer. Si nuestro potencial está satisfecho o realizado depende de las fuerzas individuales o sociales, las cuales promueven o inhiben la autorrealización" (Schultz, 1977, p 61)

El ser humano puede crecer y alcanzar altos niveles de salud psicológica aún cuando haya tenido malas experiencias en la niñez. En este enfoque humanista se presume que los seres humanos poseen más potencial del que reconocen. Maslow pensaba que si todas las personas pudieran desarrollar ese potencial, todas ellas podrían alcanzar el estado ideal de existencia que él encontró en sus sujetos autorrealizados

*Este enfoque indica que todas las personas tienen una tendencia innata hacia la autorrealización. Sin embargo, también tienen otras necesidades innatas. Para explicar dichas necesidades propone una jerarquía o escala a la cual también se le ha llamado Pirámide de las Necesidades Humanas.*

Esta teoría se basa en la hipótesis de la prepotencia de las necesidades. De acuerdo con este modelo, las necesidades se clasifican en una escala que va de la más débil a la más fuerte. Las más prepotentes o fisiológicas se encuentran en la base de la pirámide; luego siguen las necesidades de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y en la parte más alta, las de autorrealización.

La necesidad más baja y fuerte debe ser satisfecha antes de que la necesidad del segundo nivel surja y así sucesivamente hacia arriba de la jerarquía, hasta que aparece la quinta y más alta necesidad.

*En otras palabras, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades emerge hasta que el segundo está razonablemente satisfecho y así sucesivamente*

El prerrequisito para alcanzar la autorrealización es entonces el satisfacer las cuatro necesidades más bajas de la jerarquía. Estas necesidades deben estar por lo menos parcialmente satisfechas antes de que aparezca la necesidad de autorrealización.

Maslow (1970) sostiene que los cinco grupos de necesidades no motivan al sujeto al mismo tiempo, sino que sólo una necesidad es capital en un momento determinado y ella depende de cuál de las otras necesidades ha sido satisfecha. Por tal razón, una persona no puede estar autorrealizada hasta que cada necesidad de nivel inferior ha sido satisfecha en grado suficiente.

### ***Necesidades Fisiológicas.***

La teoría de Maslow parte de las necesidades fisiológicas también llamadas impulsos fisiológicos, que se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía. Para poder entender éstas, es necesario hacer referencia a dos conceptos, de acuerdo con esta teoría de la motivación. El primero está relacionado con la homeostasis y el segundo es el concepto del apetito

La homeostasis es un esfuerzo constante y automático del organismo, para mantener un estado de equilibrio en el torrente sanguíneo, considerando todos los elementos que intervienen en este, tales como minerales, vitaminas, hormonas, oxígeno, etc.. mismos que fueron descritos por Cannon (citado en Mankeliunas, 1987)

Maslow (1970) consideraba que no se podían clasificar todas las necesidades fisiológicas dentro del concepto de la homeostasis, ya que hay otro tipo de impulsos que pueden tener un sustrato fisiológico y desencadenar conductas o motivarlas, sin que se haya demostrado su relación con un estado de desequilibrio en el cuerpo, como por ejemplo: el sexo, el sueño, el comportamiento materno, o algunos placeres sensoriales como el gusto y el olfato.

El segundo concepto, como ya se mencionó, es el del apetito relacionado con las necesidades del cuerpo, ya que si este carece de alguna sustancia química, el individuo tenderá a desarrollar un hambre específica para cubrir esa necesidad. Por tanto, se puede tomar como un indicador de lo que necesita el organismo o de lo que le hace falta para su adecuado funcionamiento.

En forma general, podemos considerar que se agrupan dentro de este tipo de necesidades: el hambre, la sed, la excreción, el descanso, la actividad, el sexo, la regulación de la temperatura, el oxígeno; es decir, las que son necesarias para mantener vivo al organismo.

“Las necesidades fisiológicas tienen características en común: 1) son relativamente independientes unas de otras, 2) en muchos casos, pueden identificarse con una ubicación específica en el cuerpo (por ejemplo, el hambre extrema puede ser identificada por el estómago); 3) en una cultura próspera estas necesidades son raras, en vez de ser motivadores típicos; 4) por último, deben ser satisfechas repetidamente en periodos de tiempo mas bien cortos ( por ejemplo, el deseo de alimento por lo general se despierta cuando menos tres veces al día, aunque ciertamente no es tan intenso como en alguien que haya estado sin ningún alimento por varios días)” (Hicks, 1977, p.343).

Estas necesidades, que requieren de una respuesta del organismo para ser satisfechas en un lapso determinado de tiempo, se pueden satisfacer mediante otras acciones, como por ejemplo el beber o fumar en caso de tener hambre.

Las necesidades fisiológicas son las que tienen mayor fuerza sobre todas las demás, por eso se ubican en la base de la pirámide

Suponiendo que existiera una persona que no tuviera satisfechas ningún tipo de necesidades de acuerdo a la jerarquía: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, las que tendrían mayor fuerza en su comportamiento serían las necesidades fisiológicas; por tanto, esa persona buscaría en primer lugar satisfacer estas, antes que sus necesidades de seguridad, sociales o de estima.

El ejemplo más sencillo para entenderlas, es el de una persona hambrienta, para la cual satisfacer esta necesidad es lo primordial y su comportamiento girará en torno a ello, mientras tanto los demás grupos de necesidades permanecerán a un nivel inconsciente o simplemente no serán tomadas en cuenta, como si no existieran. Toda su atención y actividades se encaminarán a cubrir la necesidad fisiológica que lo está dominando en ese momento.

"Las necesidades fisiológicas son las más potentes. Lo que esto significa específicamente es que, en el ser humano que carece de todo en grado extremo, es más factible que la motivación principal sean las necesidades fisiológicas antes que cualquier otra. A una persona que le falta comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidad de alimento que de cualquier otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas y por tanto, el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o ser muy secundarias" (Vroom y Deci, 1979, p. 23)

Como prueba de lo que se mencionó anteriormente Hicks (1984) cita un estudio de un grupo seminómada Boliviano, que subsistía en un clima que no le permitía almacenar comida y en el que se observó que se encontraban muy poco desarrollados el arte, las leyendas y la mitología, lo cual no sucede en una cultura próspera, en la que sus miembros en general tienen estas necesidades satisfechas.

Una persona cuya necesidad de satisfacer su hambre es lo que lo domina constantemente, tiene la característica particular de pensar a futuro con base en su necesidad actual y por consiguiente, pensará que se sentiría completamente feliz si nunca más tuviera esa necesidad insatisfecha, descartando por completo todo lo que no se relacione con ella.

Se puede decir entonces que el mantener al organismo constante y extremadamente hambriento y sediento, sería una forma de evitar que surgieran las motivaciones más altas. Sin embargo, esto no sucede en la mayoría de las sociedades; por lo tanto cuando las necesidades fisiológicas se han cubierto en un grado satisfactorio surgen las del segundo nivel o las de seguridad. Lo mismo sucede cuando estas segundas necesidades se satisfacen adecuadamente, es decir surgen las del nivel siguiente y así sucesivamente hasta llegar al nivel más alto en la pirámide, donde las necesidades que dominan al organismo son las de autorrealización

Por la forma de la organización de las necesidades descrita anteriormente, es por lo que se le ha llamado jerarquía y está basada en un principio de prepotencia o predominio relativo. Cuando la persona va cubriendo las necesidades más bajas de la jerarquía, se orienta a la satisfacción de los niveles más altos o necesidades de orden superior.

"Una notable inferencia de lo anterior es que la gratificación se vuelve un concepto tan importante como la privación en la teoría de la motivación, puesto que libera al organismo del dominio de una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo entonces que surjan otras metas más sociales. Las necesidades fisiológicas, junto con sus metas parciales, cuando se ven satisfechas en forma habitual dejan de existir como determinantes activas u organizadoras del comportamiento. Existen ahora sólo en forma potencial, en el sentido de que surgen otra vez para dominar al organismo si se ven frustradas. Pero un deseo que se satisface ya no es un deseo. El organismo está dominado y su comportamiento se encuentra organizado sólo por necesidades insatisfechas. Si se satisface el hambre, esta carece de importancia en la dinámica del individuo" (Vroom y Deci, 1979, p. 23)

## ***Necesidades de Seguridad.***

Cuando las necesidades fisiológicas han sido relativamente gratificadas surge entonces un nuevo grupo de necesidades conocidas con el nombre de necesidades de seguridad. Es decir, son aquellas que buscan la estabilidad, dependencia, protección, libertad de respeto, la necesidad por una estructura, orden, leyes, límites y liberarse del miedo o la angustia y la ansiedad.

Al igual que en las necesidades fisiológicas, el organismo se puede encontrar dominado por estas necesidades aunque en un menor grado. Se utilizan como organizadores del comportamiento ya que todas las capacidades del organismo se encuentran a su servicio, teniendo como único fin la búsqueda de seguridad. Encontramos entonces que los emisores y receptores del intelecto así como otras capacidades funcionan como herramientas para dicha búsqueda, estando sus metas presentes y futuras dominadas fuertemente por la seguridad.

En otras palabras, podemos ver que las metas que están dominando son un determinante importante, no sólo para las perspectivas comunes del mundo y su filosofía, sino también en su filosofía del futuro y sus valores. Prácticamente todas las cosas parecen menos importantes que la seguridad y protección (aún algunas veces las necesidades fisiológicas, las cuales han sido satisfechas, ahora son subestimadas). Por ejemplo, si un hombre se encuentra en un extremo suficientemente carente de seguridad podría estar viviendo casi únicamente por ésta.

En nuestra cultura los adultos saludables y afortunados están ampliamente satisfechos en sus necesidades; ya que la sociedad con su tranquilidad estable y buena, ordinariamente hace sentir a sus miembros lo suficientemente seguros de los animales salvajes, de las temperaturas extremas, de asaltos criminales, de asesinatos, del caos, de la tiranía y así sucesivamente. Además en un sentido muy real, ellos generalmente no tienen alguna necesidad de seguridad como motivadores activos. Justamente como una persona saciada no por mucho tiempo siente hambre, una persona segura no se siente por mucho tiempo en peligro.

Las necesidades de seguridad pueden ser vistas en la escena social siempre que hayan amenazas reales hacia las leyes, orden, hacia la autoridad de la sociedad. La amenaza del caos o del nihilismo puede estar aguardando en la mayoría de los seres humanos para producir una regresión de cualquier necesidad alta hacia las más prepotentes necesidades de seguridad. Por ejemplo, la guerra, enfermedades, catástrofes naturales, olas de crímenes de desorganización social, neurosis, daños cerebrales, situaciones crónicas malas.

Otros aspectos que buscan la seguridad y estabilidad en el mundo se pueden observar muy comúnmente en las preferencias por lo familiar en lugar de las cosas desconocidas o no familiares. Por ejemplo, se puede ver la tendencia a tener alguna religión o filosofía del mundo que organiza a las personas hacia algún campo satisfactorio, coherente, encontrando un significado a todo como si también en parte estuvieran motivados por la búsqueda de seguridad.

Otro ejemplo lo podemos encontrar en los niños ya que éstas se manifiestan fácilmente cuando se ven amenazadas porque sus necesidades son más simples y obvias. Tal es el caso de las enfermedades del cuerpo, ya que están actuando a priori amenazando y haciendo sentir al niño inseguro. O bien, cuando son puestos en peligro, molestados, asustados, o por la pérdida de protección en general.

Los cambios de rutina y ritmo interrumpidos abruptamente también hacen sentir al niño inseguro y ansioso porque ellos prefieren un mundo organizado en lugar de uno sin estructura y sin organización.

En nuestra sociedad encontramos algunos adultos neuróticos que manifiestan las necesidades de seguridad como si fueran niños indefensos. Percibiendo al mundo como hostil, abrumador y amenazador. Dichas personas se comportan como si una gran catástrofe casi siempre los estuviera amenazando, ellos generalmente responden como si hubiera una emergencia.

*Sus necesidades de seguridad encuentran expresiones específicas en una búsqueda de un protector, o una persona fuerte de quien ellos puedan depender. Esto es como si sus añidadas actitudes de miedo y reacciones de amenaza hacia el mundo en peligro no se hubieran afectado por el crecimiento y los procesos de aprendizaje, permaneciendo listos aún y cuando sean llamadas por cualquier estímulo que pudiera hacer sentir a un niño en peligro.*

La neurosis en la cual la búsqueda de seguridad toma sus formas más claras es en la neurosis obsesivo compulsiva. Los obsesivos compulsivos tratan fanáticamente de ordenar y estabilizar el mundo de modo que no se presente este como inmanejable, inesperado, o que peligros no familiares aparezcan constantemente. Ellos se protegen a sí mismos con todas las clases de ceremonias, reglas y fórmulas, así que cada posible contingencia pueda estar prevenida y de modo que las nuevas contingencias no puedan aparecer.

Para mantener su equilibrio evitan cualquier cosa que no sea familiar y extraña, ordenando su mundo restringido y pulcro en un modo disciplinado y ordenado para que cualquier cosa en el mundo pueda depender de esto. Es decir, ellos tratan de arreglar el mundo de tal forma que cualquier cosa inesperada (peligros) no tenga la posibilidad de ocurrir.

Si a través de su propia perfección, algo inesperado ocurre, ellos van a reaccionar con pánico como si estas ocurrencias inesperadas constituyeran un grave peligro; ya que el gusto saludable por lo nuevo y lo desconocido no se encuentra o es mínimo en el promedio de los neuróticos.

En los perdedores económicos y sociales se pueden percibir las expresiones de las necesidades de seguridad sólo en tal fenómeno como por ejemplo, las preferencias comunes por un trabajo con pertenencia y protección, el deseo por una cuenta de ahorros y por los seguros de varios tipos (médicos, dentales, desempleados, incapacitados y jubilados).

Hicks(1977, p 344, 345), amplía este concepto diciendo que "el sentimiento de seguridad del hombre también está amenazado cuando depende de alguien; siente que puede verse privado de su seguridad por la otra persona sin aviso y con pocos recursos de defensa. Cuando un individuo se encuentra en tal relación de dependencia, su mayor necesidad es por garantías, por protección. Casi todo empleado industrial depende de su organización para el orden, la supervisión, las decisiones que afecten su trabajo o para un empleo continuado. Así, en situaciones industriales, las necesidades de seguridad pueden ser de considerable importancia. Las acciones arbitrarias o impredecibles, las acciones que crean sentimientos de incertidumbre (en especial respecto a un empleo continuado), el favoritismo o la discriminación de parte de su superior, todo ello puede ser considerado como amenazas a la seguridad de su vida de trabajo y, por lo tanto, son motivadores poderosos del comportamiento en todos los niveles organizacionales. Tal comportamiento puede o no ayudar a lograr los objetivos de la organización."

En general, se puede decir que las necesidades de seguridad tienden a ser verdaderas para todos los seres humanos, incluyendo a los saludables, ya que ellos también pueden dirigirse hacia una respuesta de peligro con una regresión realista hacia un nivel de la necesidad de seguridad y estarían preparados para defenderse a sí mismos. Siempre y cuando estas personas hayan estado viviendo cerca de la línea de seguridad.

### ***Necesidades de Pertenencia y Amor.***

A este tercer grupo se les ha denominado también necesidades sociales y como las descritas anteriormente, emergen como importantes motivadores del comportamiento cuando las de los niveles inferiores han sido gratificadas adecuadamente

Estas necesidades son las que se refieren a dar y recibir amor y amistad, asociarse con otros, pertenecer a un grupo, tener la aceptación de los compañeros.

La persona con estas necesidades buscará ser querida y establecer relaciones afectivas, formar una familia, ser parte de un grupo social, la aceptación de sus compañeros; en general esto es lo que va a impulsar su comportamiento ahora

La falta de satisfacción de estas necesidades puede dar lugar a psicopatologías, generadas por restricciones e inhibiciones al no poder expresar los sentimientos de amor y afecto.

La frustración de estas necesidades se ha considerado un aspecto fundamental en cuadros de inadaptación.

Un punto importante que debe ser resaltado es que el amor no es un sinónimo de sexo. El sexo debe ser estudiado como una necesidad fisiológica. Generalmente el comportamiento sexual está multideterminado, es decir, no sólo se encuentra determinado por lo sexual, sino por otras necesidades importantes tales como el amor y el afecto. Aún más, no se debe olvidar el hecho que las necesidades de amor envuelven el dar y el recibir

Es importante para algunos individuos no sólo pertenecer a un grupo asumiendo sus valores y características, sino el ocupar un lugar especial en este, algo que los distinga de los demás y puede ejercer un gran efecto motivador el mantener esa posición o mejorarla de ser posible.

Los orígenes sociales del hombre, desde la infancia y durante su desarrollo le hacen sentir la necesidad de ser aceptado por los demás y en gran parte estas necesidades se satisfacen a través de otros.

En el contexto laboral, estas necesidades suelen manifestarse mediante la formación de grupos informales, mismos que a menudo son considerados como amenazas para la organización. Por lo cual, se trata de disolverlos y controlarlos, aunque esto represente un atentado al establecimiento natural de relaciones entre los seres humanos. En consecuencia, los individuos afectados pueden oponer resistencia y volverse antagónicos y no cooperativos.

Maslow (1970) creía que el tremendo y rápido crecimiento en los grupos de adiestramiento (grupos T), grupos de crecimiento personal y comunidades, podrían en parte estar motivados por esta necesidad insatisfecha de tener contactos, intimidad y pertenencia

Dicho fenómeno social tal vez surge para dominar los sentimientos de alineación, extrañeza y soledad, que se han venido empeorando por el incremento de la movilidad, el rompimiento de los grupos tradicionales, la diseminación de las familias, la brecha generacional y la constante urbanización.

Maslow (1970) opinaba que en alguna proporción, las rebeliones de grupos jóvenes pueden estar motivadas por una necesidad profunda de los sentimientos de grupo por el contacto, por una real cercanía al afrentar al enemigo común; cualquier enemigo puede servir para formar una amistad en grupo simplemente por ser una amenaza externa. Esto se ha observado también en los grupos de soldados que fueron empujados hacia las fraternidades insólitas intimidados por los daños comunes externos. Cualquier sociedad buena debería de satisfacer estas necesidades, de una u otra manera, si tan sólo tratara de sobrevivir y de ser saludable.

De acuerdo con Maslow es cada vez más difícil satisfacer las necesidades de amor en el mundo moderno, debido a nuestra movilidad. Cambiamos tan frecuentemente que no echamos raíces. No estamos en un lugar lo suficiente para desarrollar un sentido de pertenencia

De cualquier forma, las necesidades de amor deben de ser satisfechas y Maslow pensaba que la dificultad para satisfacerlas hoy en día explicaba el popular fenómeno de las actividades del grupo, que son formas de escapar de la soledad y el aislamiento

### ***Necesidades de Estima.***

En nuestra sociedad generalmente todas las personas (con algunas excepciones patológicas) tienden a buscar una evaluación alta de sí mismos, autorrespeto, autoestima y la estima de otros; basada en un fuerte deseo de que ésta sea firme y estable.

La autoestima se basa en una fuerte capacidad real por conservar y desarrollar el respeto de otros. Estas necesidades pueden ser clasificadas en los siguientes dos puntos.

Primero, se refiere al deseo por la seguridad, por un perdurable logro, oportunidad, dominio, competencia, confianza al dar la cara al mundo, e independencia y libertad

Segundo, es lo que se llama el deseo por la reputación, el prestigio (definiéndolo a este como el respeto o estima que tienen las personas de nosotros), la posición, fama, status, éxito social, gloria, dominación, reconocimiento, atención, importancia, dignidad o apreciación; es decir, todas características de como piensan de nosotros los demás. Hay muchas formas de conseguir que los demás nos estimen; podemos mostrar o exhibir nuestra riqueza o importancia a través de la clase de automóvil que manejamos, el vecindario donde vivimos, de nuestra forma de vestir o nuestro admirable comportamiento.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a los sentimientos de autoconfianza, méritos, valor, fuerza, capacidad y pertenencia de estar o hacer algo útil y necesario en el mundo. Pero si estas necesidades no están satisfechas producen sentimientos de inferioridad, debilidad y de impotencia. Estos sentimientos en turno dan origen hacia uno u otro de los básicos desalientos en los hombres y mujeres. Este tipo de sentimientos hacen que surja un estado básico de disociación o tendencias neuróticas.

En otras palabras, cuando tenemos autoestima, tenemos confianza y seguridad en *nosotros mismos, nos sentimos dignos y aptos*. Cuando carecemos de ella nos sentimos inferiores desanimados, desvalidos, devaluados. Para tener un sentido genuino de autoestima nos debemos conocer, ser capaces de valorar objetivamente nuestras virtudes y debilidades. No podemos estimarnos si no conocemos quiénes y qué somos

La más firme y por lo tanto, la más saludable autoestima esta basada en el respeto merecido de otros en lugar de una fama externa o renombre y de una adulación injustificada. Aún aquí es de mucha utilidad distinguir la competencia real y los logros *que están basados en un ligero poder, determinación y responsabilidad la cual viene naturalmente y fácilmente desaparece de nuestras propias verdades íntimas naturales, básicas, suerte biológica o destino.*

Hicks (1977, p 346), nos indica que "el deseo competitivo de superarse - , de sobrepasar el desempeño de otros- es casi un rasgo humano universal. Esta necesidad primordial de estima, utilizada en forma, puede producir un desempeño organizacional extremadamente elevado. El estímulo de estas necesidades por el gerente y su subsecuente satisfacción por el empleado, conduce a sentimientos de

valía, capacidad y de ser útil y necesario en el mundo. Frustrarlas da como resultado sentimientos de inferioridad, debilidad e inutilidad

A diferencia de algunas de las necesidades inferiores, las necesidades de estima rara vez son satisfechas por completo. En realidad, en apariencia son insaciables. Una vez que han adquirido importancia para un individuo busca indefinidamente una mayor satisfacción de ellas. Al haber ganado un partido, un equipo de fútbol puede esforzarse todavía más por ganar el siguiente. Con demasiada frecuencia, la organización industrial típica ofrece pocas oportunidades para la satisfacción de estas necesidades en los niveles inferiores de empleo".

### ***Necesidades de Autorrealización.***

Si todas las necesidades anteriores se han satisfecho en un grado suficiente se repite el ciclo y se llega entonces a las que se encuentran en la parte más alta de la pirámide, las necesidades de autorrealización

Para Maslow, todas las personas nacemos con necesidades instintivas, universales, que nos dirigen al crecimiento y desarrollo y a la autorrealizarnos, es decir, a ser todo lo que somos capaces de ser.

Como se mencionó anteriormente, en el enfoque humanista de Maslow, aún cuando se hayan tenido malas experiencias en la niñez se puede crecer y alcanzar altos niveles de salud psicológica y las personas pueden tener más potencial que del que reconocen. De esta forma, al desarrollar ese potencial, todos podríamos alcanzar el estado ideal que definió como autorrealización.

La autorrealización puede definirse como el supremo desarrollo y uso de nuestras habilidades, la consumación de todas nuestras cualidades y capacidades, de ser todo lo que tenemos el potencial de llegar a ser

Esta necesidad se hace manifiesta a menos que la persona este desarrollando de acuerdo a sus capacidades lo que debe desarrollar, en otras palabras los sujetos que tienen inclinaciones artísticas, literarias, políticas, deportivas, etc. deben dedicarse a esas actividades precisamente, deben ser todo de lo que son capaces.

La autorrealización se refiere al deseo de llegar a la meta final, de ser más lo que uno es capaz que cualquier otra cosa, es desarrollar al máximo y hacer uso de nuestras habilidades y capacidades, utilizar el potencial con el que se nace para lograr lo máximo de lo que somos capaces.

"La forma específica que tomarán estas necesidades variará de persona a persona. En un individuo puede expresarse en forma maternal, como el deseo de ser una madre ideal, en otro atléticamente, en otro estéticamente, al pintar cuadros y en otros inventivamente en la creación de nuevas ideas. No por fuerza se trata de una necesidad creativa, pero tomará esta forma en las personas que tienen capacidad creativa" (Vroom y Deci, 1979, p 27).

Para Hicks (1984) se trata necesariamente de un estado creativo que no sólo comprende crear poemas, teorías, experimentos u obras de arte, sino en sentido más amplio es creatividad al expresar plenamente las propias potencialidades sean las que sean, con un sentimiento de logro, cumplimiento y satisfacción con uno mismo

Aún cuando las necesidades más bajas estén satisfechas (nos sentimos seguros física y emocionalmente, con un sentido de pertenencia y amor, y nos sentimos individuos dignos), estaremos frustrados, inquietos, descontentos, si fallamos en el intento de satisfacer la necesidad de autorrealización. Si esto pasa no estará en paz con nosotros mismos y no podemos ser descritos como saludables psicológicamente

A continuación se presenta una tabla donde Maslow compiló varios factores que motivan a las personas autorrealizadas.

**TABLA 1. Motivaciones y gratificaciones de las personas autorrealizantes obtenidas a través de su trabajo así como de otras formas.**

Se deleitan en hacer justicia.

Se deleitan en impedir la crueldad y la explotación.

Combaten el engaño y la mentira

Desean que la virtud sea recompensada.

Parecen gustar de los finales felices, de las buenas terminaciones.

Odian que el pecado y el mal sean recompensados y odian que la gente escape así

Son buenos castigadores del mal

Tratan de poner las cosas en orden, de arreglar las malas situaciones.

Disfrutan haciendo el bien.

Les gusta recompensar y alabar lo que prometen, el talento, la virtud, etc.

Evitan la publicidad, la fama, la gloria, los honores, la popularidad, la celebridad, o, por lo menos, no la buscan.

No les parece terriblemente importante una cosa ni la otra

No necesitan ser amados por todo el mundo.

Generalmente eligen sus propias causas, las cuales tienden a ser pocas más que responder a la propaganda o a las campañas o exhortaciones de otras personas

Tienden a disfrutar la paz, la calma, la quietud, la tranquilidad, etc., y tienden a no gustar del alboroto, la lucha, la guerra, etc (generalmente no son luchadores de todos los frentes) y pueden disfrutar en medio de una "guerra".

También parecen ser prácticos, perspicaces y realistas, más frecuentemente que imprácticos. Les gusta ser eficaces y les disgusta ser ineficaces.

Su lucha no es una excusa para la hostilidad, la paranoia, la grandiosidad, la autoridad, la rebelión, etc , si no que busca poner las cosas en su lugar. Está centrada en el problema

Se las arreglan para amar al mundo y, simultáneamente tratar de mejorarlo.

En todos los casos existe cierta esperanza de que la gente, la naturaleza y la sociedad puedan mejorar.

En todos los casos parece como si pudieran ver tanto el bien como el mal de modo realista

Responden al reto en sus tareas.

Para ellos una oportunidad de mejorar la situación o la operación, constituye una gran recompensa. Disfrutan mejorando las cosas.

La observación generalmente indica que disfrutan mucho de sus hijos y del hecho de ayudarlos a convertirse en adultos.

No necesitan, ni buscan, ni siquiera disfrutan mucho la lisonja, el aplauso, la popularidad, el status, el prestigio, el dinero, los honores, etc.

Son comunes las exposiciones de gratitud o por lo menos el reconocimiento de su buena fortuna.

Tienen un sentido de nobleza obligada. Es un deber del superior, del que ve y sabe el ser con los demás paciente y tolerante, como con los niños

Tienden a sentirse atraídos por el misterio, por los problemas no resueltos y por lo desconocido y desafiante más que asustarse por ello.

Disfrutan imponiendo la ley y el orden en una situación caótica o confusa o en situación sucia y deshonestas.

Odian (y combaten) la corrupción, la crueldad, la malicia, la deshonestidad, la pomposidad, el fraude y el engaño

Tratan de liberarse a sí mismos de las ilusiones, a ver la realidad con valentía, a quitarse las vendas de los ojos.

Sienten que es una lástima que se desperdicie el talento.

Ellos no hacen cosas mediocres y responden con enojo cuando otras personas lo hacen.

Tienden a sentir que todas las personas deberían tener la ocasión de desarrollar su más elevado potencial, que deberían tener oportunidades iguales y justas.

A ellos les gusta hacer las cosas bien, "les gusta hacer un buen trabajo", "les gusta hacer lo que se necesita". Muchas de estas frases se agregan a la de "proporcionar una buena mano de obra"

Una de las ventajas de ser el jefe es el derecho a dar el dinero de la corporación, a elegir a qué buena causa ayudar. Disfrutan donando su propio dinero para causas que consideran importantes, buenas, dignas, etc. Disfrutan de la filantropía.

Disfrutan viendo y ayudando a la autorrealización de los demás, especialmente de los

jóvenes.

Disfrutan viendo la felicidad y ayudando a proporcionarla.

Obtienen un gran placer del hecho de conocer personas admirables (valientes, honestas, eficaces, "rectas", "grandes", creativas, sanas, etc.). "Mi trabajo me pone en contacto con muchas finas personas".

Disfrutan asumiendo responsabilidades (que pueden manejar bien) y ciertamente no les temen ni las evaden. Responden a la responsabilidad.

Ellos, uniformemente, consideran que su trabajo es digno, importante y hasta esencial

Disfrutan aumentando su eficiencia haciendo una operación más limpia, más completa, más simple, menos cara, elaborando un mejor producto, haciéndolos con menos partes, con un menor número de operaciones más cómodo, más fácil, con menos faltas, más seguro, más "elegante" menos trabajoso.

Maslow, A H (1980) La amplitud potencial de la naturaleza humana. México: Trillas. p 296, 297.

### **4.3 Características Adicionales de las Necesidades Básicas.**

Cuando un individuo se ha desplazado de un nivel inferior de necesidades a un nivel superior, las necesidades de nivel inferior asumen un papel de menor importancia. Sin embargo, pueden llegar a ser temporalmente dominantes nuevamente como resultado de su pérdida. Si no tenemos oportunidad de satisfacer este tipo de necesidades, por estar continuamente tratando de satisfacer las de orden inferior, permanecerán latentes. Cuando una persona asciende por la pirámide de necesidades está así como sus objetivos se incrementan y son más variadas.

Esta teoría sostiene que las necesidades pueden clasificarse en dos tipos: necesidades de déficit y necesidades de crecimiento.

Las primeras son las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima, ya que para cubrir las se requiere obtener algún satisfactor externo. Concretamente implican la falta de dicho satisfactor, como puede ser: bebida, alimento, seguridad, interacción social, poseer un status y un alto concepto de uno mismo, etc.

Dentro del segundo tipo de necesidades, es decir, de crecimiento, se encuentra la necesidad de autorrealización, ya que es en realidad una necesidad de crecer en lo que se refiere a las propias potencialidades para poder llegar a ser todo de lo que somos capaces, o desarrollar al máximo nuestras capacidades.

Se considera imprescindible para llegar a la autorrealización el cubrir las necesidades de déficit. Aunque el gratificarlas no da satisfacción, simplemente elimina la insatisfacción. Sólo las necesidades de crecimiento son en sí mismas una fuente de

satisfacción personal, además de que la gente que tiene estas necesidades satisfechas es más productiva.

"Si aplicamos esta teoría a la situación de trabajo, vemos que ciertas relaciones y condiciones que están presentes en él, tales como malas condiciones y falta de seguridad en el trabajo; compañeros inamistosos, malos jefes están estrechamente vinculados con las necesidades de déficit. Su presencia puede producir una fuerte insatisfacción, y su ausencia no produce satisfacción sino descanso y tranquilidad. El tener un trabajo de responsabilidad, interesante y que nos exija lo mejor, está relacionado íntimamente con la necesidad de autorrealización. La presencia de estos elementos lleva a una gran satisfacción en el trabajo, su ausencia, no a la insatisfacción, sino a sentimientos neutros e indiferentes respecto al trabajo. Hay insatisfactores y satisfactores; el quitarle los insatisfactores no hace feliz a un trabajador; la ausencia de satisfactores no lo hace infeliz" (Smith, 1977, p 61)

Como se pudo apreciar se mencionó a lo largo de las explicaciones de las necesidades, un grado de arreglo de dichas necesidades básicas en una jerarquía

Es decir, la jerarquía se ha presentado en cierto orden; sin embargo, no es tan rígida como se ha explicado con anterioridad. Si bien casi todas las personas con quienes trabajó Maslow parecen haber presentado este orden, se ha encontrado un número de excepciones.

Por ejemplo, probablemente se esperaría que después de un largo período de privación de las necesidades básicas hubiera una tendencia a revalorarlas, así que las necesidades más prepotentes llegarán a ser conscientemente prepotentes para el individuo que probablemente haya renunciado a ellas. En otras palabras, un hombre que ha renunciado a su trabajo antes de perder su respeto por sí mismo y luego sufre de hambre por seis meses o más, probablemente estará dispuesto a tomar su trabajo otra vez aún y cuando a cualquier precio pierda su autorrespeto.

Otra parcial explicación de trasposición en la jerarquía es vista en el hecho de que se ha estado hablando acerca de la prepotencia de la jerarquía en términos de deseos conscientes que del comportamiento en sí. Viendo al comportamiento como tal, podría dar una visión equivocada.

De lo que se ha estado hablando es que una persona querrá las más básicas de dos necesidades cuando se encuentra privada de ambas. Por tanto, es importante decir, que hay muchos más determinantes del comportamiento que las necesidades o deseos

Las personas que han sido satisfechas en sus necesidades básicas a través de sus vidas, particularmente en sus primeros años de vida, parece que desarrollan un poder excepcional para resistir las presentes o futuras amenazas de estas necesidades simplemente porque ellos tienen un fuerte, saludable, estructurado carácter como resultado de su satisfacción básica.

Este tipo de personas son generalmente fuertes, ya que fácilmente pueden enfrentarse ante la oposición o al desacuerdo, quienes pueden nadar en contra de la corriente de

las opiniones públicas y quienes pueden llegar a la verdad a cualquier costo personal. Son justamente los únicos que han amado y que han sido muy amados, los que han tenido muchas amistades profundas, quienes han tenido la fuerza de enfrentar a las aversiones, resistir a las malas opiniones.

De todo esto se puede decir, que las personas que tienen una fuerte tolerancia a la frustración, son las que probablemente han recibido una importante gratificación en los dos primeros años de su vida. De tal forma, podemos decir que las personas que han tenido una seguridad fuerte en sus primeros años, tienden a mantener esa seguridad y fuerza ante cualquier tipo de amenaza que se les pueda presentar.

Dentro de las necesidades fisiológicas, podemos ver otro ejemplo en ciertas personas, probablemente el nivel de ambición estará permanentemente disminuido. Es decir, las metas que son menos prepotentes se perderán y desaparecerán para siempre. así que una persona que experimente en su vida un nivel muy bajo (un desempleado crónico) probablemente estaría satisfecho para el resto de su vida si tan sólo consiguiera suficiente comida.

En las necesidades de estima se apreció que hay algunas personas quienes por un momento, parece ser que su autoestima es más importante que el amor.

Probablemente esta transferencia común en la jerarquía se debe generalmente al desarrollo de la noción de que una persona que parece mayormente amada es una persona fuerte y poderosa, que inspira respeto y coraje y que confía en sí mismo siendo en ocasiones agresivas.

Aún más, las personas que carecen de amor y que lo buscan, probablemente se mostrarán aparentemente agresivas en su comportamiento. Pero esencialmente ellos buscan una alta autoestima y sus expresiones de comportamiento son más un medio que un fin a sus propios propósitos, ellos buscan tener su propia afirmación acerca del amor que de la autoestima en sí.

Una de las más importantes excepciones son aquellas que involucran los ideales, los altos estándares sociales, los altos valores y los deseos. Con tales valores, las personas llegan a ser mártires, renunciarán a todo por el propósito de un ideal o valor en particular. Este tipo de personas deben de ser entendidas, por lo menos en parte, por un concepto básico que hace referencia a tener una gran tolerancia a la frustración debida a una gratificación temprana.

En las necesidades de amor y pertenencia la pérdida permanente de dichas necesidades se encuentra en las llamadas "personalidades psicópatas". Estas son personas que, de acuerdo a las estadísticas disponibles, han tenido una fuerte carencia de amor en sus primeros meses de vida y han perdido para siempre el deseo y la habilidad de dar y recibir afecto.

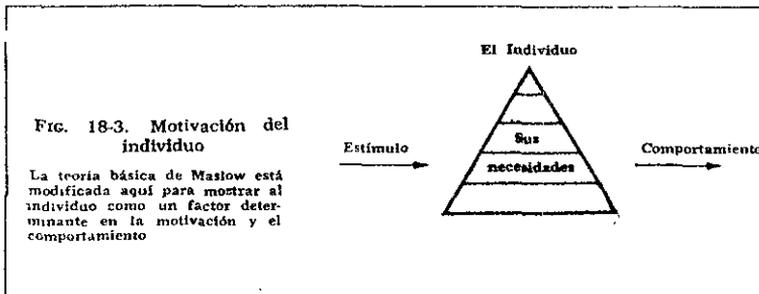
Otro ejemplo lo podemos encontrar en las necesidades de autorrealización ya que hay otras personas que aparentan ser creativos innatos en quienes el deseo de la creatividad parece ser más importante que cualquier otro determinante contrario. Su

creatividad aparecerá probablemente no como autorrealización sino por una necesidad básica, debida a una carencia de la satisfacción de esa necesidad.

Para Hicks (1977), la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas es una teoría general lejos de considerarse específica. Una persona madura (saludable) llega a incrementar su creatividad, independencia, autonomía, discreción y la expresión de la personalidad por tanto, es cada vez más importante.

Como la madurez implica una serie de ajustes a cualquier situación que se presente en la vida, luego entonces, no se pueden encontrar personas totalmente maduras sino en proceso de maduración, debido a que estas condiciones están cambiando constantemente y el ajuste debe ser un proceso continuo.

De tal forma que la madurez debe ser un proceso activo, no estático y los patrones de comportamiento del individuo dependen del nivel de necesidades que deban ser satisfechas, de la personalidad del individuo y de varios estímulos.



Aquí en este diagrama, Hicks ha modificado la teoría básica de Maslow para incluir al individuo como factor determinante en la motivación y el comportamiento.

Primero, como mencionó Maslow, los niveles de la jerarquía no son tan rígidos entre sí ya que las fronteras entre ellos son imprecisas y se traslapan

Segundo, menciona que debido a que la jerarquía de las necesidades básicas está basada en personas saludables, se encuentran algunas excepciones en dicho rango. Por ejemplo, pudiera darse el caso de que algunas personas no se desarrollan nunca más allá de la primera o segunda necesidad; otras están tan centradas en las necesidades de autorrealización que las del nivel inferior pueden pasar desapercibidas. Como mencionó Maslow podemos ver que si se tiene una permanencia continua en las necesidades básicas tienden a anularse las necesidades del nivel superior.

Cuando se permanece por periodos prolongados en los niveles más bajos de la pirámide se tienden a eliminar las aspiraciones a los niveles más altos. Por ejemplo, una persona que vive en una pobreza extrema, nunca va a poder esperar algo más arriba de la mera subsistencia.

Las necesidades que han sido satisfechas por largos periodos se devalúan en la mente de una persona. Tal es el caso de dos jóvenes ejecutivos. el primero proviene de un nivel socioeconómico bajo, el cual terminó sus estudios asistiendo al trabajo por las mañanas y estudiando por las noches y el segundo, el cual nació en un nivel socioeconómico alto y asistió a una escuela exclusiva. La necesidad de éxito en los negocios que el primero puede crónicamente sobrestimar, puede ser subestimada por el segundo.

Tercero, un punto de los más importantes es que no siempre los estímulos van correlacionados a las necesidades de la persona y al comportamiento. Por ejemplo, si un individuo se encuentra privado de amor propio y de compañía, entonces tenderá a satisfacer a las más básicas de las dos, pero quizás no actúe según sus deseos ya que sus ideales, normas sociales y el deber influyen en él. De tal forma que si se encuentra que la única compañía es una persona de nivel bajo entonces pudiera ser que se restrinja debido a sus normas sociales.

Cuarto, se ha encontrado que un acto rara vez es motivado por una sola necesidad sino que al analizarlo se observa que han contribuido varias necesidades en diversos grados de intensidad.

Quinto, la misma necesidad no es siempre igual para todos los individuos, por ejemplo, la agresividad, la astucia, la discreción y lo dogmático son cuatro de las principales características que pueden mostrar varios candidatos al mismo puesto político. Estos tipos de comportamiento siempre denotan ciertas necesidades aunque no expresen la conducta exhibida correctamente ya que puede mostrar lo opuesto a sus necesidades

Sexto, las personas tienden a buscar objetos sustitutos cuando se encuentran bloqueadas las satisfacciones de sus necesidades y estos no tendrán de primera instancia la misma intensidad que el objetivo principal, sin embargo con el tiempo llegarán a tenerla al experimentar el éxito al alcanzarlos. Tal es el caso de una señora que no ha podido tener bebés, probablemente buscará trabajo en un orfanatorio o de maestra por la satisfacción que le proporcione el puesto en lugar de como un medio para alcanzar la maternidad por sustitución.

En la discusión teórica que se ha dado con anterioridad, se puede tener la impresión de que estos cinco grupos de necesidades se encuentran escalonados, sin ninguna relación una con otra. Se ha dicho que si una necesidad es satisfecha, surge otra. Esta afirmación podría dar una falsa impresión de que una necesidad debería de satisfacerse al 100% antes de que una próxima necesidad surgiera.

De acuerdo a los hechos, la mayoría de los miembros de la sociedad que son normales, están parcialmente satisfechos en todas sus necesidades básicas, así como también se encuentran parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas

De acuerdo con esta jerarquía se pueden dar porcentajes decrecientes de la satisfacción de cada necesidad conforme se vaya subiendo hacia la jerarquía de la prepotencia. Por ejemplo, Maslow (1970) indicaba que a manera de ilustración, se le podría asignar arbitrariamente al promedio de los ciudadanos una satisfacción del 85%

en sus necesidades fisiológicas, 70% en las de seguridad, 50% en las de amor, 40% en las de autoestima y 10% en las de autorrealización.

En referencia al concepto de que emerge una nueva necesidad después de la satisfacción de una necesidad prepotente, se cree que este surgimiento no es *inesperado, sino que se presenta gradualmente en intervalos pequeños*. De hecho, si una necesidad prepotente A es satisfecha sólo en el 10% entonces la necesidad B probablemente no estará visible. Sin embargo, si la primera necesidad se encuentra satisfecha en un 25%, la necesidad B pudiera presentarse un 5%, cuando la necesidad A se encontrara satisfecha en un 75%, la necesidad B podría surgir en un 90% y así sucesivamente.

Por otra parte, las necesidades pueden ser de dos tipos: conscientes o inconscientes. Sin embargo, tienden a ser regularmente inconscientes. Las necesidades básicas que se han descrito con anterioridad son frecuentemente inconscientes sin embargo con las técnicas apropiadas pueden llegar a ser conscientes.

Esta clasificación de las necesidades básicas hace referencia a las diferencias superficiales de los deseos específicos de una cultura a otra. En cualquier cultura en particular, *el contenido motivacional consciente de un individuo será generalmente muy diferente del contenido motivacional consciente de una persona en otra cultura o sociedad*. Por ejemplo, diferencias en el estilo de peinarse, de vestirse, de gusto por la comida, etc., que demuestran diversidad de los estándares de una cultura a otra

Las necesidades no deben ser entendidas exclusivamente como simples determinantes de ciertos tipos de comportamiento. Un ejemplo puede ser encontrado en cualquier comportamiento que parezca ser motivado fisiológicamente, como comer, el juego sexual, o el deseo. Los psicólogos clínicos han encontrado que cualquier comportamiento puede ser un canal a través del cual circulan varios determinantes. Es decir, la mayoría del comportamiento está multimotivado. Cualquier comportamiento tiende a estar determinado por muchas o todas las necesidades básicas simultáneamente. Por ejemplo, el comer puede ser parcialmente para satisfacer el hambre, y parcialmente con el propósito de sentirse bien y mejorar las otras necesidades. Uno puede hacer el amor no sólo por pura liberación sexual sino también por convencerse de la propia masculinidad, o por hacer una conquista, por sentirse poderoso, o por querer ganar mayor afecto.

Maslow (1970) expone que se puede analizar un acto simple en un individuo y ver en este la expresión de sus *necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización*; como por ejemplo, en el acto de trabajar o desempeñar una labor.

No todo el comportamiento está determinado por las necesidades básicas. Se puede decir que no todo el comportamiento se encuentra motivado. Hay muchos más determinantes del comportamiento que los motivos, de hecho una importante clase de determinante son los llamados campos.

Teóricamente el comportamiento puede estar determinado completamente por el campo, o aún por estímulos separados externamente, como una asociación de ideas, o acciones debidas al poder de la asociación y la sugestión. Por ejemplo, en respuesta a

la palabra estímulo mesa, se percibe una imagen en la memoria de una mesa, esta respuesta *ciertamente no tiene nada que ver con las necesidades básicas*

Es importante destacar el concepto de grados de cercanía o de motivación de las necesidades básicas, Ya que algunos comportamientos se encuentran fuertemente motivados, otros se encuentran simplemente motivados y algunos no están motivados, aunque todo comportamiento está determinado

Otro aspecto importante es que existen diferencias básicas entre el comportamiento expresivo y el comportamiento por imitación. Un comportamiento expresivo, es simplemente una refracción de la personalidad. Un hombre introvertido se comporta de esta forma no porque él lo quiera o porque trate de hacerlo o este motivado para hacerlo, sino que simplemente, él es de esta forma.

Otros ejemplos de comportamiento expresivo, son los movimientos inesperados de un niño saludable, la sonrisa en la cara de un hombre feliz, aún y cuando se encuentre solo, los saltos de un hombre saludable o su rigidez al caminar

No todo el comportamiento es expresivo o refleja la estructura del carácter. Lo rutinario, lo habitual, lo automatizado o lo convencional en el comportamiento puede o no ser expresivo.

Estudios realizados por Porter (1961), respaldan la teoría de Maslow. Trabajó con 75 personas que ocupaban puestos de gerencia media en tres empresas. A ellos se les pidió que definieran el porcentaje que considerara que una persona que ocupara un puesto como el suyo, debía de recibir de su trabajo con respecto a:

- 1) Sentido de seguridad,
- 2) Oportunidad para hacer amistades,
- 3) Oportunidad para satisfacer la autoestima,
- 4) Posibilidades de autorrealización

Después de que hicieron ésto, se les pidió que expresaran el porcentaje con respecto a los *mismos puntos*, que ellos *realmente recibían en su trabajo*.

De esta forma, se clasificaron a las personas como no carentes (satisfechos) cuando los dos porcentajes que asignaron a cada necesidad fueron iguales; es decir cuando expresaron que lo que debían recibir era realmente lo que recibían.

Por otra parte, se clasificaron como carentes (insatisfechos) a las personas que asignaron un porcentaje mayor a las necesidades en el sentido de lo que debían recibir en contraste con lo que en su situación real de trabajo recibían. Todo esto lo hicieron con respecto a cada una de las necesidades

En el 53% de los gerentes, hubo carencia con relación a la necesidad de autorrealización, mientras que sólo en el 27% hubo carencias en las necesidades fisiológicas y de seguridad

En estos resultados se puede observar que en la mayoría de estos gerentes tenían satisfechas en mayor grado las necesidades fisiológicas y de seguridad que las de la cima de la pirámide.

Con respecto a las necesidades de amor y pertenencia, el porcentaje fue de 33% y de 37% para las necesidades de estima.

Como se puede observar, se expresó que las necesidades de la base de la pirámide estaban cubiertas en mayor porcentaje, mismo que iba decreciendo conforme se ascendía de nivel en nivel, hasta llegar a la autorrealización

En México, han sido pocos los estudios que se han realizado a este respecto, sin embargo citaremos algunos autores a continuación:

Arias (1982), realizó estudios en 1964 y 1966 sobre la jerarquía de necesidades de Maslow, tomó una muestra integrada por obreros, vendedores y oficinistas. Se les pidió que ordenaran de acuerdo a la importancia que tenían para ellos una lista de ocho factores, que pudieran tener en su respectivo empleo.

Los factores fueron: tener un jefe comprensivo y justo, disfrutar más días de descanso y vacaciones, obtener un salario muy superior a sus propias necesidades, trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes, trabajar con compañeros simpáticos y afables, tener oportunidad para poner en práctica las propias ideas en el trabajo, tener un trabajo que dé oportunidad de destacarse y sobresalir y finalmente, tener la seguridad de conservar el trabajo, siempre que se haga bien.

Los resultados mostraron que los factores de interés máximo para la muestra fueron trabajar en un lugar limpio, destacarse y sobresalir en su actividad y tener la oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo

Como los factores anteriores mostraron un máximo interés de los empleados, reflejarían las necesidades de los mismos en estos rubros por lo que las necesidades imperantes serían las de estima y las de seguridad quedarían en segundo lugar. Sin embargo, al tratarse de mujeres el interés máximo fue el primer factor; es decir, el tener un jefe comprensivo y justo cuando se trató de empleadas de oficina, en contraste con lo que se obtuvo cuando se trató de obreras, para las que el mayor interés fue el tener la seguridad de conservar su trabajo, siempre que se haga bien.

“En otro estudio del mismo autor con gerentes (1969), estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugares de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. Se empleó la escala de Maslow, modificada, para incluir una necesidad de autonomía pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren de cierta libertad” (Arias, 1982, p.78).

Basándose en el grado de insatisfacción de las necesidades que se obtuvo en el estudio mencionado el orden fue: necesidades de seguridad en primer lugar, de

autonomía en segundo lugar, de autorrealización en el tercero, de sociabilidad en cuarto y de estima en último lugar.

Díaz (1994), aplica la teoría de Maslow al trabajador mexicano y propone un perfil hipotético de la motivación del mismo. Enlistando catorce necesidades por una parte y asignándoles un valor arbitrariamente del 1 al 10, donde el 1 significa que tiene cubierta la necesidad en cuestión mientras que el 10 marcaría una necesidad extrema.

El hambre, se encuentra en primer lugar, al respecto menciona que el trabajador mexicano ha tenido la experiencia fisiológica de saber lo que es el hambre aguda o en ocasiones a sufrido hambre parcial, en general su alimentación se considera incompleta. A este aspecto le da un valor de 5

En segundo lugar, se encuentra la necesidad de salud física considerando que el mexicano tiende a ser un poco hipocondríaco, y en ocasiones daría la impresión de no tener un sentido de responsabilidad por conservar su vida. En algunos momentos pareciera que quisiera demostrar que tiene poco temor de la vida y la muerte. Le asigna un valor de 5.

En tercer lugar está la necesidad sexual, la cual es altamente intensificada en los mexicanos debido a una carga sociocultural se le ha dado tal importancia que opaca otras potencialidades, manejándose como una compensación por cosas de las que carece. A esta le asignó un valor de 10.

En cuarto lugar, tenemos el temor al desempleo, el cual se puede relacionar con el temor del mexicano a perder su autoestima. El trabajador mexicano cambia constantemente de trabajo lo que se pudiera explicar también con relación a la familia mexicana, que es tradicionalmente unida y protectora. A este le asigna un valor de 5.

En quinto lugar se encuentra la motivación económica, destacando el hecho de que el mexicano le da al dinero un valor simbólico y piensa que puede ser este la solución de sus problemas. Es tan alto el valor que le da al dinero que si se le da en mayor cantidad repercutirá en su motivación y eficiencia en forma temporal. Su valor es de 10

La sexta es la necesidad de seguridad personal, a las que no les da gran importancia el trabajador mexicano por lo que se le da un valor de 2

En séptimo lugar, se encuentran el amor y ternura, que al parecer le representa poco interés al trabajador mexicano, por lo que le asigna un valor de 1.

El octavo sitio, lo otorga a las necesidades de la propia estima, las cuales tienen una importancia fundamental para el autor ya que considera que están sumamente insatisfechas en este grupo. La estima de los mexicanos es muy baja llegando incluso a negar que exista tal necesidad

El mexicano en general, no se siente seguro de sí mismo y se tiende a devaluar tanto en relación con otros y consigo mismo y por ello tiende a fanfarronear en lugar de demostrar aquellos aspectos en los que sí vale. Tal parece que este sentimiento de inferior tiene un antecedente histórico que se ha venido preservando a través del

tiempo. Presenta una gran necesidad de tener amigos que puede tomarse como un reflejo de su necesidad para mantener su propia estima. A esta necesidad le otorga un valor de 10.

La novena es la necesidad del desarrollo integral o del self-actualization, que se refiere a desarrollar las potencialidades individuales y a crear; asignándole un valor de 5.

En el décimo sitio está la necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica, que *aunque no son de gran importancia* para el trabajador en su sentido físico, tienen la importancia de hacerlo sentir tomado en cuenta o que se le está prestando atención. A esta necesidad le da un valor de 1.

La onceava necesidad, es la mejoría técnica del trabajador, mismo que reconoce su necesidad de perfeccionarse técnicamente y que a la vez se puede relacionar con la necesidad de la propia estima; sin embargo, se encontrará resistencia por su susceptibilidad. Le da un valor de 6.

La necesidad de pertenencia, que es la doceava, trata de la necesidad que tiene el mexicano por socializar y de hecho lo hace continuamente por lo que se podría considerar en gran medida satisfecha; por lo que le da un valor de 1.

La treceava, es la necesidad de diversión, la cual se presenta en gran medida ya que el distraerse y el divertirse son muy importantes para el trabajador mexicano, quiere distraerse de sí mismo, olvidando así lo que le rodea en su vida, así como su propia estima. Con la diversión alcanza la necesidad de bienestar sintiéndose en condiciones de crear. Le da el valor de 10.

# CAPITULO V

## ***Metodología.***

### **5.1 Problema de Investigación.**

¿Existen diferencias significativas en el interés por la obtención de estímulos relacionados con necesidades de tipo fisiológico, de seguridad, de estima, de pertenencia - amor y de autorrealización, en dos muestras de empleados bancarios pertenecientes a la zona metropolitana y al interior de la República Mexicana?

### **5.2 Objetivo.**

Determinar el grado de interés por obtener estímulos relacionados con necesidades de tipo fisiológico, de seguridad, de estima, de pertenencia y amor y de autorrealización, de los empleados bancarios de la zona metropolitana, así como de los del interior de la República Mexicana y establecer las diferencias entre ambos grupos.

### **5.3 Hipótesis.**

Hipótesis de Trabajo:

El interés mostrado por los empleados bancarios de la zona metropolitana difiere del manifestado por los empleados bancarios del interior de la República Mexicana, hacia la obtención de estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización.

Hipótesis nula (H0):

No existen diferencias estadísticamente significativas en el interés de los empleados bancarios de la zona metropolitana con respecto a los del interior de la República Mexicana, por la obtención de diferentes estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización en una institución bancaria.

Hipótesis Alterna (H1):

Sí existen diferencias estadísticamente significativas en el interés de los empleados bancarios de la zona metropolitana con respecto a los del interior de la república mexicana, por la obtención de diferentes estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización en una institución bancaria

## 5.4 Variables.

Variable independiente (VI):

Los empleados bancarios de la zona metropolitana o del interior de la República Mexicana.

Variable dependiente (VD).

Interés mostrado por los empleados hacia la obtención de estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de *autorrealización*.

### **Definición conceptual de las variables.**

VI: Empleados bancarios de la zona metropolitana.

Son aquellas personas que desempeñan una ocupación percibiendo un salario por ello, en una institución de giro y depósito, cambio, descuento, etc., que se encuentran ubicadas en una extensión considerable de terreno delimitada dentro de una ciudad principal en un país. (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1982).

VI: Empleados bancarios del interior de la República Mexicana.

Son aquellas personas que desempeñan una ocupación percibiendo un salario por ello, en una institución de giro y depósito, cambio, descuento, etc., que se encuentran ubicados en una extensión de terreno considerable delimitada dentro de una ciudad principal de un estado.

VD: Interés mostrado por los empleados hacia la obtención de estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de *autorrealización*

Interés: Atención a un objeto al que se atribuye un valor subjetivo y tiene importancia (teórica o práctica) para el observador. Es relativamente constante, *adquirida* y *puede* tener parte en la motivación de la acción. Hay para el interés una base congénita, de capacidad de respuesta a los estímulos en el sentido de observarlos, que varía considerablemente de un individuo a otro, por lo que pueden distinguirse varios tipos. Por otra parte, cambian los intereses en los diversos periodos de edad. Según la *naturaleza* de su objeto, se distinguen los intereses en morales, materiales, intelectuales, científicos, artísticos, etc.; y, según su amplitud, en generales y particulares. En la psicología aplicada se consideran los intereses profesionales. La investigación de los intereses se practica mediante tests especiales (tests de intereses) (Diccionario de Psicología, 1994).

Estímulo: 1) En psicología, agente o condición externa o interna que a través de receptores (órganos sensoriales) puede influir sobre un organismo.

2) Agente que desencadena o pone en marcha una clase de comportamientos.

**Necesidad:** Estado de carencia de escasez o falta de una cosa, que se tiende a corregir. La necesidad es la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia.

**Necesidades Fisiológicas:** Llamadas también impulsos fisiológicos; son aislables y se pueden localizar somáticamente. (Maslow, 1970)

**Necesidades de Seguridad:** Son las que tienden a la conservación de la vida o integridad de la persona.

**Necesidades Pertenencia y Amor:** Implican el estar dando y recibiendo afecto, ternura, amor y pertenencia a un grupo.

**Necesidades de Estima:** Son el deseo de tener una alta evaluación estable y firmemente basada en uno mismo, por el autorrespeto, autoestima y por la estima de otros.

**Necesidades de Autorrealización:** Se refiere al deseo de llegar a un límite final o a la tendencia de llegar a actualizarse en lo que uno es potencialmente capaz.

### ***Definición operacional de las variables.***

**VI:** Empleados bancarios de la zona metropolitana.

Son aquellas personas que prestan sus servicios en una institución de crédito, cuyas oficinas se localizan en el Distrito Federal y áreas circunvecinas.

**VI:** Empleados bancarios del interior de la República Mexicana.

Son aquellas personas que prestan sus servicios en una institución de crédito, cuyas oficinas se localizan en cualesquiera de los estados de la provincia de la República Mexicana.

**VD:** Interés mostrado por los empleados bancarios hacia la obtención de estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización.

**Interés:** Es el grado de atracción mostrado por una persona hacia determinado aspecto.

**Estímulo:** Es un evento por medio del cual el organismo emite una respuesta.

**Necesidades Fisiológicas:** Son básicas para la conservación de la vida. Como por ejemplo, el hambre y la sed.

**Necesidades de Seguridad:** Son las relacionadas con la preservación del organismo mediante la evitación de riesgos medio ambientales. Como por ejemplo, la protección de peligros físicos y la búsqueda de seguridad económica.

**Necesidades de Pertenencia y Amor:** Son las que se refieren a la interacción del individuo con sus semejantes. Como el deseo de relacionarse afectivamente con la gente y lograr la aceptación dentro de un grupo.

**Necesidades de Estima:** Son aquellas cuya satisfacción provee al individuo de un alto concepto tanto de sí mismo, como de sus semejantes hacia él. Como la necesidad de reconocimiento y logro.

**Necesidades de Autorrealización:** Son aquellas que permiten al individuo el desarrollo de sus potencialidades, por su propia iniciativa. Como la necesidad de hacer efectiva su capacidad de autodesarrollarse profesionalmente.

### ***Criterios de inclusión.***

Se controlarán las variables siguientes:

1. Lugar: Institución bancaria.
2. Nivel organizacional: Mandos medios, que se definirán en este estudio como la subgerencia, gerencia y gerencia ejecutiva.
3. Edad: De 25 a 45 años.
4. Horario de aplicación: De 9 a 17 horas.
5. Lugar de aplicación: Oficina donde se desarrolla el trabajo del sujeto.

### **5.5 Selección de Muestra.**

El muestreo fue de tipo no probabilístico intencional, debido a que no todos los miembros de la población tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos, sino únicamente los que cumplieron con determinadas características. Estas se refieren a los criterios de inclusión: institución bancaria, nivel organizacional, edad, horario y lugar de aplicación.

La muestra comprendió 668 sujetos, de los cuáles 375 pertenecían al centro regional metropolitano y 293 a banca del interior.

El área del banco que solicitó el presente estudio, seleccionó a los sujetos de acuerdo al puesto que ocupaban dentro de la organización. Específicamente les interesaron los empleados que pertenecían a los mandos medios; es decir, que ocuparan los puestos de subgerente, gerente y gerente ejecutivo.

Los sujetos que participaron en la investigación se encontraban en un rango de los 25 a los 45 años de edad.

A los empleados se les indicó previamente, que los cuestionarios serían anónimos, para que respondieran con honestidad y por lo tanto no contamos con datos demográficos,

con excepción de la edad y lugar de residencia con dos opciones: zona metropolitana e interior de la República Mexicana.

## 5.6 Tipo de Estudio.

Este estudio es de tipo evaluativo de campo, debido a que se realizó un análisis de los fenómenos sin influir en ellos, con el fin de describirlos y se aplicó en un escenario natural; es decir, en el lugar en donde ocurre el comportamiento de interés.

## 5.7 Diseño.

En esta investigación se utilizó un diseño de dos muestras independientes ya que se tuvieron dos grupos que fueron los empleados bancarios de la zona metropolitana y los del interior de la república.

## 5.8 Instrumento de Medición.

Redactamos 22 reactivos sobre estímulos que se pensó interesarían a los empleados para que se les otorgaran dentro de la institución. Dichos reactivos se presentaron a la gerencia que solicitó el presente estudio y eligió los que consideró factibles de proporcionarse al personal de acuerdo a los lineamientos del banco.

Para verificar que los reactivos midieran lo que pretendían medir; es decir, que su contenido se refiriera a la necesidad de acuerdo con la teoría de Maslow (validez de contenido) se realizó el procedimiento de validación por jueces.

Se utilizó una escala, con 16 reactivos de tipo cerrado, cuyas opciones de respuesta comprendieron los siguientes valores:

- 0 ..... no me interesa
- 1 ..... me interesa poco
- 2 ..... me interesa mucho
- 3 ..... me interesa muchísimo

De esta forma los sujetos manifestaron su grado de interés por la obtención de estímulos relacionados con las necesidades propuestas por Maslow.

Para evaluar cada una de las necesidades se utilizaron el número de reactivos siguiente:

Necesidades	Número de Reactivos
Fisiológicas	1
Seguridad	4
Estima	4

<b>Pertenencia y amor</b>	<b>3</b>
<b>Autorrealización</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL =</b>	<b>16</b>

De acuerdo a la jerarquía de Maslow los reactivos que se referían a cada necesidad eran los siguientes:

**Necesidades Fisiológicas:**

Reactivo número 15. ¿Le interesaría obtener gratificaciones económicas especiales ?.

**Necesidades de Seguridad:**

- Reactivo número 6 Información periódicas sobre los cambios y logros que se efectuaron en la institución (boletín de información sobre promociones, plazas, becas, etc.).
- Reactivo número 7 Cambios para mejorar las condiciones físicas de su oficina, tales como: mobiliario, equipo, espacio, iluminación, ventilación, limpieza, etc.
- Reactivo número 9 Interés en que mejoren los sistema o procedimientos operativos de su área.
- Reactivo número 13 ¿Le interesaría obtener despensas familiares?.

**Necesidades Pertenencia y Amor:**

- Reactivo número 1 Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros.
- Reactivo número 2 Promoción de reuniones periódicas en su departamento, para discutir objetivos de trabajo.
- Reactivo número 3 Interés por mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo.

**Necesidades de Estima:**

- Reactivo número 4 Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual.
- Reactivo número 5 Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo.
- Reactivo número 8 Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto.
- Reactivo número 10 Cubrir a un compañero de nivel organizacional superior.

**Necesidades de Autorrealización:**

- Reactivo número 11 Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que dentro de su puesto, le parece la mas

- agradable.
- Reactivo número 12 Asistir a cursos que le permitan conocer y desarrollar mejor su puesto.
- Reactivo número 14 ¿Le gustaría obtener becas para estudiar en el extranjero?
- Reactivo número 16 ¿Le gustaría obtener premios en concursos sobre productividad?.

### **5.9 Procedimiento.**

Para llevar a cabo esta investigación se acudió al lugar de trabajo de los sujetos en horas de oficina. Se les pidió que contestaran la escala, de acuerdo con las instrucciones especificadas en la carátula de la misma, las cuáles indicaban de manera clara y precisa los pasos a seguir. Se les aclaró que se trataba de un trabajo individual y anónimo, por lo que no se les permitiría la comunicación entre ellos.

# CAPITULO VI

## ***Análisis de resultados.***

El análisis estadístico se realizó mediante el paquete SPSS, (Statistical Package for Social Science, de Nie, Hull, Stainbrener y Jen Kings; en 1988.)

Este paquete se diseñó para apoyar la labor de investigación en las ciencias sociales. En la psicología es una herramienta importante, ya que permite efectuar análisis de frecuencias, correlación de Pearson, prueba T, etc. en poco tiempo y con precisión.

En este trabajo se utilizaron los siguientes subcomandos de SPSS:

Frecuencias, para el cálculo de las frecuencias absolutas y relativas; Correlation, r de Pearson para observar la relación entre las variables y T- test, para aplicar la prueba T de student y comparar las diferencias entre las medias.

Estas tres pruebas estadísticas fueron necesarias para conocer el grado de interés de los empleados bancarios de las zonas metropolitana y regional del banco en estudio, hacia las diferentes necesidades propuestas por Maslow

### **6.1 Análisis Descriptivo.**

En esta investigación se utilizó una distribución de frecuencias para analizar a un nivel descriptivo los datos.

Con respecto al lugar de residencia de los sujetos de la institución bancaria, 375 pertenecían al área metropolitana y 293 a una ciudad del interior de la República.

El cuestionario contenía una pregunta general planteada de la siguiente forma:

*¿Cuáles de los siguientes conceptos le gustaría a usted que se dieran dentro de la institución?.*

El primer reactivo se refería a la promoción de actividades sociales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales, teatrales y excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros. Se encontró que en el interior de la República mexicana al 71.3% de los sujetos les interesó mucho la promoción de actividades sociales a diferencia de la zona metropolitana, ya que en esta la opinión estuvo dividida en dos, al 58.9% de los sujetos les interesó mucho la promoción de actividades sociales y al 27.5% de los sujetos les interesó poco.

El segundo reactivo se refería a la promoción de reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo. Se encontró que para el interior de la república al 72% de los encuestados les interesaba mucho dicha actividad, mientras que en la zona metropolitana se encontraron dos respuestas, al 69.9% de los

encuestados les interesó mucho la promoción de estas reuniones y al 24% les interesó muchísimo

El tercer reactivo les preguntaba a los empleados sobre su interés por mejorar las relaciones que mantenían con sus compañeros de trabajo y se encontró que en el interior de la república al 51.5% de ellos les interesó mucho y al 46.1% les interesó muchísimo. Mientras que en la zona metropolitana al 60% les interesó mucho.

Con respecto al reactivo cuatro, en el que se les preguntó a los sujetos si les gustaría que se les diera reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual, al 40.6% de los sujetos del interior de la república les interesó mucho y al 24.6% les interesó muchísimo, mientras que en la zona metropolitana al 39.7% les interesó mucho y al 29.6% en contraste, les interesó poco.

El reactivo quinto se refería también al reconocimiento público sólo que era por una labor desempeñada por el equipo del trabajo del sujeto. Se encontró que en el interior de la república les interesaba mucho al 51.9% de los individuos y les interesó muchísimo al 27.3%.

En la zona metropolitana se encontró una diferencia muy ligera en comparación con los datos anteriores, ya que al 49.1% de los sujetos les interesó mucho y al 29.6% les interesó muchísimo.

En el sexto reactivo que trataba sobre el dar a los empleados información periódica sobre los cambios y logros que se efectúan dentro de la institución por medio de un boletín, sobre promociones, plazas, becas, etc. Para el interior de la república las opiniones estuvieron divididas en dos opciones de respuesta, ya que al 47.4% les interesó muchísimo y al 45.1% les interesó mucho, mientras que en la zona metropolitana las opiniones también se dividieron en dos opciones; les interesó muchísimo al 45.6% y les interesó mucho al 46.1% de los sujetos.

En el séptimo reactivo se les preguntó a los empleados si les gustaría que hubiera cambios para mejorar las condiciones físicas de su oficina, tales como: mobiliario, equipo, espacio, iluminación, ventilación, limpieza, etc. y se encontró que en la zona metropolitana al 57.6% les interesó muchísimo mejorar sus oficinas y en el interior de la república al 51.2% también les interesó muchísimo dicho cambio, siendo mayor el interés para la zona metropolitana.

A continuación se les preguntó en el octavo reactivo si les gustaría que se estudiara la posibilidad de reclasificar su puesto, obteniendo que para la zona metropolitana las opiniones se concentraron en la opción de respuesta me interesa muchísimo, en 49.3% y en la opción me interesa mucho en un 45.9%, mientras que en el interior de la república las opiniones se dividieron en las opciones me interesa mucho con un 48.5% y me interesa muchísimo con un 41.3%.

El reactivo nueve se refería al interés de los encuestados en que mejoren los sistemas o procedimientos operativos de su área de trabajo y se encontró que en la zona metropolitana al 52.5% les interesó mucho y en el interior de la república al 50.5% también les interesó mucho mejorar los sistemas operativos.

Para el reactivo diez que trataba sobre si les gustaría cubrir a un compañero de nivel organizacional superior en su área de trabajo se encontró que en el interior de la república les interesó mucho al 51.5% de los empleados, a comparación con la zona metropolitana donde les interesó muchísimo al 48% .

El reactivo once se refería a que tanto le interesaría al sujeto que la mayoría de su jornada laboral se le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su puesto, le parece la más agradable. Para la zona metropolitana las opiniones estuvieron divididas en dos opciones, al 49.6% les interesó mucho y al 21.9% les interesó muchísimo. Ocurrendo algo similar en el interior de la república, ya que al 47.8% les interesó mucho y al 22.9% les interesó muchísimo; como se puede observar los porcentajes fueron ligeramente más altos en los empleados de la zona metropolitana.

Con respecto al reactivo doce que preguntaba sobre su interés en asistir a cursos que les permitan conocer y desarrollar mejor su puesto, a ambos grupos les interesó muchísimo, obteniéndose un 64.2% en el interior de la república y un 61.1% en la zona metropolitana.

En el reactivo trece se les preguntó si les interesaría obtener despensas familiares. Al 54.9% de los empleados del interior de la república les interesó muchísimo mientras que al 51.9% de la zona metropolitana les interesó mucho.

El reactivo catorce donde se les cuestionó sobre su interés en obtener becas para estudiar en el extranjero se encontró que en la zona metropolitana al 56.8% de los empleados les interesó muchísimo con respecto al interior de la república donde al 49.5% les interesó también muchísimo, obteniendo un porcentaje mayor en la zona metropolitana.

El reactivo quince se refería al interés de los sujetos en obtener gratificaciones económicas especiales. A este respecto en la zona metropolitana les interesó muchísimo a los grupos en estudio, con un 51.2% en la zona metropolitana y un 45.1% en el interior de la república.

En el último reactivo, el dieciséis se les preguntó si les interesaría obtener premios en concursos sobre productividad y se encontró que al 55.2% de los empleados de la zona metropolitana les interesó muchísimo y al 48.8% del interior de la república les interesó mucho.

Los resultados se encuentran resumidos a continuación (ver tabla 1).

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

TABLA 1

Porcentaje de los resultados obtenidos por regiones

Reactivo	Grado	Porcentaje zona Metropolitana	Porcentaje Interior de la República
1.- Promoción de actividades sociales	Interesa mucho	58.9	71.3
	Interesa muchísimo	27.5	
2.- Promoción de reuniones periódicas en su departamento	Interesa mucho	62.9	72.0
	Interesa muchísimo	24.0	
3.- Interés por mejorar relaciones entre compañeros	Interesa mucho	60	51.5
	Interesa muchísimo	46.1	
4.- Reconocimiento público por desempeño individual	Interesa mucho	39.7	40.6
	Interesa muchísimo	29.6	
5.- Reconocimiento público por labor en equipo	Interesa mucho	49.1	51.9
	Interesa muchísimo	26.9	
6 - Información periódica sobre cambios y logros	Interesa muchísimo	46.1	47.4
	Interesa mucho	45.6	
7.- Cambios para mejorar condiciones físicas	Interesa muchísimo	57.6	51.2
8 - Estudio para reclasificar puesto	Interesa mucho	49.3	41.3
	Interesa muchísimo	45.9	
9.- Interés en mejora de sistemas y procesos	Interesa mucho	52.5	50.5
10.- Cubrir puesto superior	Interesa mucho	48.0	51.5
	Interesa muchísimo		
11.- Tiempo para trabajar en actividad más agradable	Interesa mucho	49.6	47.8
	Interesa muchísimo	21.9	
12.- Cursos para conocer y desarrollar mejor el puesto	Interesa muchísimo	61.1	64.2
13.- Obtener despensas familiares	Interesa mucho	54.9	51.9
	Interesa muchísimo		
14.- Obtener becas para estudio en el extranjero	Interesa muchísimo	56.8	49.5
15.- Obtener gratificaciones económicas especiales	Interesa muchísimo	51.2	45.1
16.- Obtener premios en concursos de productividad	Interesa mucho	55.2	48.8
	Interesa muchísimo		

## 6.2 Análisis Inferencial.

Se utilizó el coeficiente producto-momento de Pearson, para establecer la correlación entre las diferentes necesidades, con el objetivo de conocer el grado de interés entre la zona metropolitana y el interior de la República Mexicana.

Para las necesidades fisiológicas se encontraron relaciones moderadas y directamente proporcionales con las demás necesidades.

Se observó que cuando estas necesidades han sido satisfechas, también han sido satisfechas las necesidades de autorrealización ( $r= 0.38$  ,  $p= 0.00$ ); de pertenencia y amor ( $r= 0.31$  ,  $p=0.00$ ); de estima ( $r= 0.33$ ,  $p= 0.00$ ) y de seguridad ( $r=0.40$ ,  $p=0.00$ ).

Con respecto a las necesidades de autorrealización se encontraron relaciones moderadas y directamente proporcionales con las otras necesidades. Observando que cuando esta necesidad ha sido satisfecha, también han sido satisfechas las necesidades de pertenencia y amor ( $r=0.58$ ,  $p=0.00$ ); de estima ( $r=0.56$ ,  $p= 0.00$ ) y de seguridad ( $r= 0.59$ ,  $p= 0.00$ ).

En las necesidades de pertenencia y amor se encontraron relaciones moderadas y directamente proporcionales con las demás necesidades. Se encontró que cuando estas necesidades se satisfacen también se satisfacen las necesidades de estima ( $r= 0.57$ ,  $p=0.00$ ) y de seguridad ( $r= 0.61$ ,  $p= 0.00$ ).

Para las necesidades de estima se encontraron relaciones moderadas y directamente proporcionales con las demás necesidades. Encontrando que cuando estas necesidades han sido satisfechas también han sido satisfechas las de seguridad ( $r= 0.59$ ,  $p=0.00$ ).

Finalmente, en las necesidades de seguridad se observó una relación moderada directamente proporcional con las necesidades anteriores. De tal forma, que al satisfacerse estas, las necesidades de seguridad se satisfacen también (ver tabla 2).

**TABLA 2**

**Correlaciones entre las necesidades de ambos grupos**

	Fisiológicas	Autorrealización	Pertenencia y Amor	Estima
<b>Autorrealización</b>	R=0.38 P=0.00*			
<b>Pertenencia y Amor</b>	R=0.31 P=0.00*	r=0.58 p=0.00*		
<b>Estima</b>	R=0.33 P=0.00*	r=0.56 p=0.00*	R=0.57 P=0.00*	
<b>Seguridad</b>	R=0.40 P=0.00*	r=0.59 p=0.00*	R=0.61 P=0.00*	R=0.59 P=0.00*

\* $p \leq 0.01$

Posteriormente se aplicó la prueba t, ya que se contó con dos grupos independientes y una escala intervalar, con el fin de probar si las hipótesis eran significativas.

Con respecto a las necesidades fisiológicas se encontró un valor de  $f = 1.32$  con una  $p = 0.00$ , que al ser menor a  $0.05$  se tomó la t como varianza separada la cual fue  $t = 2.46$  con una  $p = 0.01$ , que al ser menor a  $0.05$  nos indica que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula, determinando entonces que si hay diferencias en las necesidades fisiológicas entre la zona metropolitana y el interior de la República Mexicana, debido a que en la primera se presentó una media más alta ( $x = 3.36$ ) que en el interior de la República ( $x = 3.20$ ). Con lo que podemos observar que estas necesidades en el primer grupo se encuentran satisfechas.

Para las necesidades de autorrealización, se encontró un valor de  $f = 1.20$  con una  $p = 0.00$  que al ser menor a  $0.05$ , se tomó la t como varianza separada, la cual fue  $t = 3.32$  con una  $p = 0.00$  que al ser menor a  $0.05$ , indica que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula, afirmando por lo tanto, que si hay diferencias en las necesidades de autorrealización entre la zona metropolitana y el interior de la República. Esto es debido a que en el primer grupo se presentó una media más alta ( $x = 3.34$ ) que en el segundo ( $x = 3.24$ ). Con esto podemos observar que la zona metropolitana percibe estas necesidades satisfechas.

Con relación a las necesidades de pertenencia y amor se obtuvo un valor de  $f = 1.41$ , con una  $p = 0.00$ , que al ser menor a  $0.05$ , se tomó la t como varianza separada, la cual fue  $t = -6.35$  con una  $p = 0.00$ , la cual es menor a  $0.05$ , por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Observando entonces que si hay diferencias en las

necesidades sociales entre la zona metropolitana y el interior de la República, debido a que el grupo del interior de la República presentó un  $x=3.21$  que el de la zona metropolitana ( $x=3.04$ ). Esto nos indica que estas necesidades de acuerdo a las percepciones del grupo se encuentran satisfechas.

Con respecto a las necesidades de estima se encontró un valor de  $f=1.16$  con una  $p=0.00$  que como es menor a  $0.05$ , se tomó la  $t$  como varianza separada, la cual fue  $t=-0.59$ , con una  $p=0.55$ , la cual es mayor a  $0.05$  y por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna, encontrando entonces que no hay diferencias en las necesidades de estima entre la zona metropolitana y el interior de la República, debido a que el grupo de la zona metropolitana tuvo una media ( $x$ ) de  $3.08$ , similar al grupo del interior de la República ( $x=3.10$ ).

Para las necesidades de seguridad, se encontró un valor de  $f=1.06$  con una  $p=0.00$  que al ser menor al  $0.05$  se tomó la  $t$  como varianza separada, la cual fue  $t=0.87$  con una  $p=0.38$  que al ser mayor al  $0.05$  indica que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna, encontrando por tanto que no hay diferencias en las necesidades de seguridad entre la zona metropolitana y los del interior de la República, debido a que en la primera la media ( $x$ ) fue de  $3.37$ , similar a la media ( $x$ ) de  $3.35$  que presentó el interior de la República (ver tabla 3)

**TABLA 3**

**Diferencias "Prueba T" entre grupos por necesidades**

Necesidad	Media por	grupos	T	P
Fisiológicas	Metropolitano	3.36	2.46	0.01*
	Regional	3.20		
Seguridad	Metropolitano	3.37	0.87	0.38
	Regional	3.35		
Estima	Metropolitano	3.08	-0.59	0.55
	Regional	3.10		
Pertenencia y Amor	Metropolitano	3.04	-6.35	0.00*
	Regional	3.21		
Autorrealización	Metropolitano	3.34	3.32	0.00*
	Regional	3.24		

\* $p \leq 0.01$

## Capítulo VII

### *Discusión de Resultados.*

Para llevar a cabo la investigación, se elaboró una escala para evaluar el grado de interés por estímulos relacionados con necesidades de tipo fisiológico, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización en los empleados bancarios de la zona metropolitana, así como en los del interior de la República Mexicana y se establecieron las diferencias entre ambos grupos

Tanto la confiabilidad como la validez del instrumento se realizó mediante el procedimiento de validación por jueces. Con base en este se seleccionaron 16 reactivos del instrumento inicial que contaba con 22. No se aplicó una prueba piloto debido a que el presente estudio lo solicitó la Dirección de Mercadotecnia y Publicidad del banco, la cual aprobó la escala y no consideró necesario realizar el piloteo y no se contaba con sujetos de la zona metropolitana y del interior de la República, además de que se tenían que entregar los resultados en una fecha establecida por esta dirección teniendo también presión en cuanto al tiempo de entrega.

La escala contenía reactivos sobre las diferentes necesidades, de acuerdo con la jerarquía de Maslow (1970). Con base en la forma en que el sujeto respondió cada reactivo, en este estudio partimos de que al mismo, no le interesaron aquellos aspectos o factores para los cuales se encontraba satisfecho, en otras palabras el sujeto tendría cubierta la necesidad en cuestión cuando su respuesta fuera "no me interesa", debido a que al no manifestar interés hacia ese aspecto significaba que no lo estaba motivando en ese determinado momento, es decir, se encontraba satisfecho.

Al marcar en los reactivos la opción de respuesta "me interesa poco" determinamos que la necesidad a la que hacía referencia tal reactivo se encontraba en gran medida satisfecha en ese individuo

De la misma forma, concluimos que el sujeto se encontraba motivado hacia cada reactivo que evaluó al marcar como respuesta las opciones "me interesa mucho" y "me interesa muchísimo"

Maslow (1970) consideraba a las necesidades fisiológicas y de seguridad, como de orden inferior; ya que en la actualidad una buena sociedad proporciona los medios para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros  
Dicha satisfacción se obtiene a través de un empleo con futuro seguro, abriendo cuentas bancarias, formando un hogar, etc.

Sin embargo, podemos observar en los resultados que tanto a los empleados de la zona metropolitana, con un 51.2%, como a los del interior de la República con un 45.1%, les interesó muchísimo el reactivo relacionado con las necesidades fisiológicas

Lo anterior lo interpretamos como una carencia parcial de los individuos, que los inclinó a mostrar su interés hacia tales necesidades, sin embargo, no consideramos que esto

sea contrario a lo expuesto por Maslow (1970), ya que él menciona que una buena sociedad generalmente proporciona satisfactores para las necesidades de orden inferior y puede ser que en las condiciones en las que se encuentra la sociedad en la que vivimos, se vea amenazada la satisfacción de las necesidades básicas.

Díaz (1994), justifica también el hecho de que los trabajadores mexicanos han tenido la experiencia de saber lo que es el hambre aguda y en otros casos menciona que han sufrido hambre parcial, debido a que su alimentación es incompleta

Según Blum y Naylor (1976) este tipo de necesidades se originan por el desequilibrio fisiológico dentro del organismo por lo tanto, pudiera ser que el porcentaje obtenido para los empleados de la zona metropolitana refleje una mayor necesidad con respecto al interior de la República, ya que en las grandes ciudades el costo de la vida y la crisis económica son mayores.

*Con respecto a las necesidades de seguridad podemos observar similitudes con las anteriores, ya que en términos generales se encontró insatisfacción en los sujetos, mismos que mostraron gran interés hacia los reactivos relacionados con ellas. Siendo lo más importante tanto para los de la zona metropolitana como para los del interior de la república el mejorar sus condiciones físicas de trabajo con un 57.6 y un 51.2% respectivamente; y en segundo lugar para los de la zona metropolitana el que se otorgaran despensas familiares, mientras que para los del interior fue la necesidad de mantenerse informado de los cambios que ocurren en la organización.*

Neff (1976), menciona que las necesidades de seguridad son un tipo de actividad muy amplia e indudablemente implican todos los procesos psicológicos de que es capaz el organismo humano. De esta forma, apreciamos que para las dos zonas son de suma importancia dichas necesidades debido a que están orientadas a la meta de procurar medios para la subsistencia del organismo viviente, siendo en este caso la mejora de las condiciones físicas de su trabajo lo que pudiera dar a los empleados la satisfacción de que se les toma en cuenta, de que se les da importancia y por tanto, se les está prestando atención. Mejorando así su estima y a la vez su eficiencia en el trabajo

Arias (1969), realizó un estudio similar en México, basándose en la teoría de Maslow, en gerentes y encontró que la necesidad de seguridad en el empleo es la más insatisfecha y por tanto, la de más intensa motivación. Lo cual menciona que es sorprendente teniendo en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos.

Al igual que en el estudio realizado por Arias (1969), en la presente investigación se encontró que las necesidades de seguridad no están satisfechas en el grupo de gerentes evaluado, tanto en la zona metropolitana, como en el interior de la República. No obstante la situación económica es diferente a la del año en que Arias (1969) realizó su investigación. En la actualidad la recesión económica ha provocado una restricción en el empleo en las empresas, produciendo una disminución de la oferta respecto a la población de gerentes

Por lo que se refiere a las necesidades de pertenencia y amor, encontramos que también son motivadores importantes de los grupos estudiados, observando algunas diferencias entre ellos, ya que mientras para la zona metropolitana hay mayor interés

(24% "me interesa muchísimo") por promover reuniones periódicas con su departamento, con el fin de discutir sus objetivos laborales; para los empleados del interior de la República es de gran interés (46.1% "me interesa muchísimo") el mejorar las relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo y en segundo y tercer lugar respectivamente, se encuentran las reuniones para discutir objetivos y la promoción de actividades sociales extralaborales para favorecer el desarrollo de relaciones informales con sus compañeros y conocerse mejor.

Con respecto a este último punto, se observaron diferencias al comparar el grupo mencionado con el de la zona metropolitana, ya que para este último el interés es poco (27.5%) hacia estas actividades sociales

En nuestra sociedad las necesidades de pertenencia y amor suelen satisfacerse debidamente. Zurcher (citado en Chaplin y Krawiec, 1978) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados norteamericanos. De acuerdo a los datos se encontró que en efecto los mexicanos tienen una gran necesidad de relacionarse socialmente en su contexto laboral, con fines de trabajo para ambas zonas; siendo el interés un poco mayor para el grupo del interior de la República, quienes mostraron agrado por la participación en actividades de tipo social que les permitieran relacionarse con sus compañeros fuera del ámbito laboral.

Díaz (1994), menciona que el mexicano socializa en todas partes manifestando una gran necesidad de divertirse, buscando distraerse de sí mismo con respecto a su propia estima, olvidando así lo que le rodea en su vida, alcanzando con la diversión la necesidad de bienestar sintiéndose en condiciones de crear

Con respecto a las necesidades de estima, según Chaplin y Krawiec (1978), interpretando a Maslow mencionan que todos tenemos el deseo de ser fuertes, de dominar y competir, lo cual origina un sentimiento de independencia y libertad. Además de eso, en nuestra sociedad los hombres buscan prestigio, dominio, reconocimiento de otros. Tal es el caso en la investigación desarrollada, ya que ambos grupos mostraron interés hacia estas necesidades; aunque aquí también se encontraron algunas diferencias.

Para el grupo de la zona metropolitana, el interés se centró en la posibilidad de reclasificar sus puestos, con un 49.3% y en el de cubrir a un compañero de nivel organizacional superior, con un 48%. Al grupo del interior de la República también le interesó el reclasificar su puesto en un 41.3% y el obtener reconocimiento por los logros de su equipo de trabajo, con un 27.3%.

Finalmente, podemos observar que la puntuación más baja y que por tanto denota menor interés que para los reactivos anteriores, fue para el reconocimiento del trabajo realizado en forma individual y mientras que para el interior de la República las opciones con mayor puntuación fueron "me interesa muchísimo" (24.6%) y "me interesa mucho" (40.6%), para la zona metropolitana fueron "me interesa mucho" (39.7%) y "me interesa poco" (29.6%), suponiendo entonces que sólo esta última proporción de

empleados se encuentra por lo menos parcialmente satisfecho con el reconocimiento que obtiene para sí mismo en el ámbito laboral.

Maslow (1970) afirmó que si todas las necesidades anteriores se satisfacían, entonces las de autorrealización impulsarían al individuo a la acción. El acevera que es en este momento en que el músico por ejemplo debe crear música, el artista debe pintar, el poeta necesita escribir, si quieren encontrarse en paz consigo mismos. Es cuando cada hombre debe ser lo que es capaz de ser.

Se encontró para esta necesidad que los de la zona metropolitana mostraron gran interés por asistir, a cursos para conocer y desarrollar mejor su puesto de trabajo (61.1%); por obtener becas para estudiar en el extranjero (56.8%) y por obtener premios en concursos sobre productividad (55.2%). Para los del interior de la República también fue importante asistir a cursos (64.2%) y obtener becas (49.6%) y difieren de los de la zona metropolitana en el tercer aspecto que les interesó, que fue el que la mayoría del tiempo se les permitiera trabajar en la actividad que dentro de su puesto, les resultara la más agradable (22.9%).

Como se puede observar en general hubo interés de los empleados por la obtención de incentivos que les permitieran su superación personal Sin olvidar que el mexicano, siempre ha sido creativo

De esta forma, de acuerdo con Maslow (1970) si se ubica a los trabajadores en el puesto adecuado, conforme a sus capacidades, permitiéndoles trabajar de esta forma en lo que más les agrada, su rendimiento será mayor y su satisfacción en el trabajo también Siempre y cuando se cubran tanto los objetivos personales como los organizacionales y se cuenten con las condiciones físicas favorables para ello.

Con respecto al análisis inferencial realizado mediante la correlación producto momento "r" de Pearson, se encontró que para las necesidades fisiológicas las relaciones fueron moderadas y directamente proporcionales con las necesidades de seguridad en primer lugar (0.40), con las de autorrealización en segundo lugar (0.38), con las de estima en tercero (0.33) y finalmente con las sociales (0.31)

Para las necesidades de autorrealización las relaciones que se encontraron fueron moderadas y directamente proporcionales con las necesidades de seguridad (0.59), con las sociales (0.58) y con las de estima (0.56).

Para las necesidades sociales se manifestaron relaciones moderadas y directamente proporcionales con las necesidades de seguridad (0.61) y de estima (0.57) en segundo lugar.

Finalmente para las necesidades de estima la relación fue también moderada y directamente proporcional con las necesidades de seguridad (0.59).

Como podemos observar de acuerdo con los datos anteriores, las necesidades se relacionan unas con otras en general y dado que todos los valores fueron positivos, nos indican que al aumentar una necesidad determinada repercute sobre otras, aumentándolas también

De acuerdo con Maslow (1970) al satisfacerse las necesidades de orden inferior van emergiendo las del siguiente nivel y así sucesivamente, hasta llegar a la cima de la pirámide y de la jerarquía. Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio parecen indicar que cuando ciertas necesidades motivan al sujeto, se van relacionando con otras que van apareciendo y aumentando su fuerza motivadora también, sin seguir necesariamente el orden propuesto por Maslow en su jerarquía.

Por lo que se refiere a la prueba "t" de student, se encontró que sí existen diferencias significativas entre los empleados de la zona metropolitana y los del interior de la República, para la obtención de estímulos relacionados con tres grupos de necesidades, que son las fisiológicas, las sociales y las de autorrealización.

También podemos observar que resultó significativamente mayor el interés de los empleados de la zona metropolitana por la obtención de estímulos que les permitieran la satisfacción de las necesidades fisiológicas y las de autorrealización. En cambio, para los empleados del interior de la República su interés se orientó hacia la obtención de estímulos ligados a la satisfacción de las necesidades de pertenencia y amor

En este sentido, vemos que aunque los empleados del interior de la República se mostraron en cierta medida insatisfechos en sus necesidades sociales, los de la zona metropolitana en cambio, se encontraron parcialmente insatisfechos en las necesidades fisiológicas y de autorrealización. Como ya se mencionó, en las grandes ciudades es mayor el costo de la vida y la crisis económica y lo anterior es probable que se deba al interés de los empleados de la zona metropolitana hacia estímulos relacionados con las necesidades fisiológicas, que específicamente se refirieron en nuestro estudio a la obtención de gratificaciones económicas especiales.

Esto puede estar ligado con el interés de los mismos hacia las necesidades de autorrealización, que en esta investigación se relacionaron con la obtención de becas para estudiar en el extranjero, premios en concursos sobre productividad, cursos para desarrollar mejor su puesto y a trabajar en la actividad que dentro de sus funciones les resultara más agradable

Es probable que los sujetos consideraran que al estar mejor preparados para desempeñarse óptimamente en la institución, podrían aspirar a obtener mayores ingresos económicos.

Para las necesidades restantes, es decir, de seguridad y de estima no se encontraron diferencias significativas en el interés de ambos grupos por la obtención de estímulos relacionados con ellas.

## CAPITULO VIII

### ***Conclusiones.***

Con el fin de resumir y comparar los resultados de este estudio, tenemos que al agrupar las dos opciones de respuesta que indican la existencia de una determinada necesidad y si obtenemos un solo porcentaje para cada una de ellas con el fin de visualizar los resultados en forma global, llegamos a lo siguiente.

Por lo que se refiere a las necesidades fisiológicas, los empleados de la zona metropolitana, mostraron mayor interés hacia ellas que los del interior de la República, solo que en comparación con los otros grupos de necesidades, éstas se encontrarían en la parte más baja de la pirámide. Consideramos que lo anterior apoya los conceptos de Maslow, ya que aunque los empleados de los dos grupos se encontraban motivados hacia las necesidades fisiológicas, se puede decir que era en forma parcial.

La expectativa que teníamos era de que estas necesidades iban a despertar poco interés en los empleados, debido a que pertenecían a un nivel organizacional de mandos medios y podríamos suponer que tendrían estas necesidades en su mayor parte cubiertas.

Sin embargo, observamos que esto no fue tan rígido y los empleados de la zona metropolitana se mostraron parcialmente satisfechos, pero en un grado ligeramente mayor estuvieron parcialmente insatisfechos. Los del interior de la República en contraste, se encontraron parcialmente insatisfechos y en mayor grado *parcialmente* satisfechos en cuanto a las necesidades fisiológicas se refiere.

Es probable que esto se deba a la situación del país en general, donde se ha ido perdiendo el poder adquisitivo y por lo tanto, para mantener el estilo de vida acostumbrado es necesario contar con mayores recursos económicos o de lo contrario este será más precario. Además de que con los índices de desempleo, hay familias en las que con el ingreso de sólo uno de los miembros deben vivir todos sus integrantes

Siguiendo con el esquema de la pirámide de las necesidades, encontramos en el segundo nivel a las de autorrealización, tanto en los empleados de la zona metropolitana, como en los del interior de la República. Para ambos grupos éstas se encuentran *parcialmente* satisfechas y mayormente en forma *parcial* insatisfechas.

Con respecto al trabajador mexicano, se mencionó que hay aspectos que al parecer *ejercen poco poder motivador* en su comportamiento, tales como la necesidad de desarrollar al máximo su potencial. Sin embargo, aquí observamos que las necesidades de autorrealización aparecieron enseguida de las fisiológicas y antes que las de seguridad. Asimismo, se ha observado que en ocasiones no son estas necesidades en sí las que se manifiestan, sino que a veces se desarrollan sustituyendo a otras, o como una forma de compensarlas.

En este sentido podemos decir que el interés de los empleados por desarrollarse, crecer, actualizarse, obtener becas de estudio para el extranjero o participar en cursos para desempeñar mejor su trabajo, puede ir muy ligado a la obtención a través de esto, de un mejor puesto y por lo tanto mayores ingresos económicos, ya sea dentro de la misma organización o en otra que le ofrezca mayores oportunidades.

En el tercer nivel se mostró también la misma tendencia tanto para los empleados de la zona metropolitana, como para los del interior de la República presentándose aquí las *necesidades de seguridad*. Para ambos, en una proporción mayor existe insatisfacción en estas necesidades.

En los dos siguientes niveles, fue en donde encontramos diferencias entre los grupos *en cuanto al orden de las necesidades*, ya que para los empleados de la zona metropolitana se presentaron las necesidades de pertenencia y amor en el cuarto sitio, mientras que para los del interior de la República estuvieron las necesidades de estima. En cambio en el quinto lugar, para los empleados de la zona metropolitana, estuvieron las necesidades de estima y para los del interior de la República estuvieron las de pertenencia y amor.

Al parecer el mexicano tiene en gran medida satisfechas sus necesidades de amor y pertenencia a un grupo, las cuales han encontrado satisfacción en el núcleo familiar en algunos casos hasta en una forma exagerada. Aquí observamos que hay para los de la zona metropolitana tres grupos de necesidades más satisfechas que éstas (fisiológicas, autorrealización y seguridad) y para los del interior de la República hay uno más, es decir, los cuatro grupos de necesidades más satisfechas (fisiológicas, autorrealización, seguridad y estima); de hecho, son las de pertenencia y amor las que tienen en mayor medida insatisfechas.

Aunque en el núcleo familiar estas necesidades estén cubiertas, parece que a los empleados les interesó el que se les brinde la oportunidad de convivir más con sus compañeros de trabajo, tanto dentro, como fuera de la institución.

En general, podemos resumir que los cinco grupos de necesidades definidas por Maslow, se encontraron en los empleados de esta institución bancaria en un porcentaje insatisfechas y éste fue mayor del porcentaje que presentaron de satisfacción, con excepción únicamente de las necesidades fisiológicas para los del interior de la República, que estuvieron en un porcentaje mayor satisfechas.

Por lo anterior, podríamos decir, que los cinco grupos de necesidades se encontraron interrelacionados y motivando al personal en estudio, todos en cierta medida.

A continuación proporcionamos información más específica que podría servir de orientación al banco, sobre los aspectos particulares que fueron de interés para sus empleados y por tanto, representarían fuentes de motivación que se pudieran encaminar al logro de sus objetivos.

Para los empleados de la zona metropolitana resultaron de máximo interés:

Primero. Asistir a cursos que le permitan desarrollar mejor su puesto de trabajo

Segundo. Obtener becas para estudiar en el extranjero.

Tercero. Obtener premios en concursos sobre productividad.

Cuarto. Que se realicen cambios para mejorar las condiciones físicas de su oficina.

Quinto. Obtener despensas familiares.

Sexto. Obtener gratificaciones económicas especiales.

Por otra parte, para los empleados del interior de la República fueron de máximo interés:

Primero. Asistir a cursos para desarrollar mejor su puesto.

Segundo. Que se realicen cambios para mejorar las condiciones físicas de su oficina.

Tercero. Obtener becas para estudiar en el extranjero.

Podemos observar que tanto para el personal de la zona metropolitana como para los *del interior* de la República el aspecto de mayor interés fue el adquirir e incrementar los conocimientos y habilidades que les permitan desarrollar mejor su trabajo.

También manifestaron muchísimo interés porque la institución otorgue becas que contribuyan a incrementar su preparación académica, así como su acervo cultural.

Esto indica que una meta común de los empleados es encontrar en la institución los elementos que les permitan satisfacer sus expectativas de *preparación* y *superación* personal

Nuestra recomendación al respecto es que si bien la capacitación puede funcionar como un aspecto motivador, se deben realizar estudios que permitan conocer las necesidades de capacitación y adiestramiento en las diferentes áreas del banco, con la *finalidad* de enfocar los cursos hacia aquellos departamentos cuyo personal carezca realmente de los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar satisfactoriamente las funciones de su puesto, para evitar que la capacitación se convierta en un medio por el cual el personal trate de conseguir promociones y por consiguiente incrementos de sueldo. Lo cual representaría un problema para la institución al crearle al personal expectativas que anteriormente no tenía.

Una forma alternativa de contribuir a la *satisfacción de las necesidades motivacionales* del personal en este aspecto, podría ser organizando cursos, conferencias, seminarios o mesas redondas sobre temas de interés general, para compartir experiencias con sus compañeros.

Otro punto en el que coinciden es en que se mejoren las condiciones físicas de sus *oficinas*; es decir, se muestran muy interesados por mejoras en cuanto a condiciones de espacio, ventilación, iluminación, limpieza, etc.

Los empleados de la zona metropolitana mostraron grandes deseos de participar en actividades que les permitan destacar en su trabajo y por consiguiente, recibir algún incentivo extra al sueldo y a las prestaciones que gozan actualmente.

La organización de concursos sobre productividad, limpieza del lugar de trabajo, asistencia, puntualidad, entre otros, pueden representar una fuente de satisfacción para esta necesidad.

En la realización de concursos de este tipo sería conveniente desarrollar una campaña de promoción, especificando las bases y los premios que podrían obtener. Considerando que serían muy atractivos para el personal las desparas familiares y las gratificaciones económicas especiales, sobre todo para los de la zona metropolitana

Por otro lado, hubo factores que también fueron de gran interés para los empleados pero que en comparación con los anteriores podríamos decir que no son de interés máximo sin embargo, también les interesan mucho.

Los empleados de la zona metropolitana presentaron también interés en:

Primero. Que se promuevan reuniones periódicas en su departamento, con el fin de discutir objetivos de trabajo,

Segundo. Que se mejoren las relaciones entre sus compañeros de trabajo.

Tercero. Que se promuevan actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros.

Cuarto. Que se realicen mejoras en los sistemas o procedimientos operativos de su área de trabajo

Quinto. Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su puesto le parece la más agradable.

Sexto. Que se le brindara reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo.

Para los empleados del interior de la República fueron de mucho interés los siguientes aspectos:

Primero. Que se promuevan reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo.

Segundo. Que se promuevan actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros.

Tercero. Que se les reconozca públicamente por la labor desempeñada por su equipo de trabajo.

Cuarto. Obtener despensas familiares.

Quinto. Que se mejoren las relaciones entre sus compañeros de trabajo.

Sexto. El cubrir a un compañero de nivel organizacional superior.

Séptimo. Que se mejoren los sistemas o procedimientos operativos de su área de trabajo.

De acuerdo a los datos anteriores observamos que hay mucho interés del personal por colaborar en la organización y planeación de su trabajo.

Pareciera que los empleados les interesa involucrarse mas en evaluación de los objetivos de su área de trabajo y que a su vez se les otorgué reconocimiento por sus logros o por el desempeño de sus labores.

Sería recomendable para la organización el establecer reuniones a realizarse periódicamente en los diferentes departamentos, a fin de informar a los empleados sobre el trabajo a realizar, brindándoles la oportunidad de aportar ideas y sugerencias sobre la institución.

El favorecer canales de comunicación en ambos sentidos podría contribuir al desarrollo de la autoestima del personal, haciéndolos sentir importantes y tomados en cuenta, o pudiendo favorecer a su vez su deseo de participar activamente en los logros del banco

La interacción social también fue un aspecto interesante para el personal. Lo que se puede apreciar de acuerdo al interés que mostraron por participar en eventos sociales y de esparcimiento que fortalezcan las relaciones entre compañeros de trabajo.

Podría ser conveniente para la organización el desarrollar eventos que favorezcan en el personal el interactuar con sus compañeros con el fin de conocerlos mejor y poder establecer, así, relaciones más estrechas, lo cual contribuiría a que el ambiente de trabajo en los diferentes departamentos del banco fuera más cordial.

Algunas de las actividades que podrían servir para estos propósitos serían organizar excursiones, reuniones sociales, festivales teatrales y musicales, funciones de cine o actividades deportivas.

Para llevar a cabo las actividades anteriores sería recomendable realizar amplias campañas de promoción y difusión en todas las oficinas del banco

Finalmente para concluir la presente exposición podemos mencionar como principales críticas a la teoría de Maslow, el hecho de que no utilizó el método experimental para comprobarla. No realizó estudios científicos, sino que se basó principalmente en la

observación y el estudio de datos de personas que admiraba y consideraba superiores a las demás.

También se ha mencionado que sería necesario realizar un estudio longitudinal con varios grupos de personas y determinar que tanto se cumple el principio de prepotencia a medida que van cubriendo sus necesidades a través del tiempo

A pesar de las observaciones anteriores y de lo criticada que ha sido su teoría pensamos que no hay suficientes investigaciones al respecto y menos aún en México razón por la cual nos interesó

*Una limitación que consideramos muy importante en nuestro estudio fue el instrumento de medición utilizado, por ejemplo, las necesidades fisiológicas sólo se exploraron con un reactivo y para las demás la cantidad fue arbitraria y variable.*

Además no hubo la posibilidad de realizar un estudio piloto que nos permitiera contar con datos más exactos sobre la confiabilidad y validez del instrumento

La razón de esto fue que se desarrolló de acuerdo a los intereses del banco tocando aspectos específicos que le interesaban al mismo.

Es importante aclarar que debido a estas limitaciones no podemos generalizar los resultados ni a los empleados de todas las instituciones bancarias, ni al trabajador mexicano en general. Nos concretamos a describir lo que encontramos con los elementos que tuvimos y lo que se mencionó se debe de tomar con mucha cautela ya que pensamos que requiere del soporte de más investigaciones sobre el tema

En el presente estudio no contamos con datos de los sujetos, tales como sexo, edad, escolaridad y nivel socioeconómico, ya que el banco prefirió que el instrumento no los considerara y fuera anónimo, con el fin de que sus empleados lo contestaran *honestamente sin temor a represalias por sus comentarios*

Nosotros sugeriríamos para estudios posteriores el incluir información detallada de los sujetos para contar con más parámetros de comparación y poder establecer si existen diferencias entre los factores que motivan a los empleados de acuerdo a las características anteriores.

Tampoco nos fue posible tener información sobre qué cuestionarios pertenecían a qué estados de la República, ya que por el mismo argumento del anonimato se prefirió armar un conjunto al que se le denominó interior de la República en contraste con los que se aplicaron en el D.F. y zonas circunvecinas a los que se les denominó zona metropolitana.

Al respecto también sugerimos para otras investigaciones el que se realicen por estado con el fin de enriquecer la información y poder realizar comparaciones tanto entre estados independientes, como entre ellos y la zona metropolitana

# Apéndice

## ***Instrumento de Medición.***

### **Introducción.**

El presente cuestionario tiene la finalidad de permitirnos conocer las opiniones del personal con respecto a lo que les agradaría que ocurriera dentro de la institución, con el propósito de estudiar la posibilidad de implantar algunos cambios.

### **Instrucciones:**

A continuación encontrará una serie de enunciados frente a los cuales aparecen cuatro opciones de respuesta, usted debe anotar una "x" en la respuesta que considere más adecuada, tomando en cuenta una escala de 1 a 4, que damos a continuación con los siguientes valores

- 1 . . . . . no me interesa
- 2 . . . . . me interesa poco
- 3 . . . . . me interesa mucho
- 4 . . . . . me interesa muchísimo

Si usted tacha el cuadro marcado con 1, querrá decir que dicho aspecto no lo cree necesario dentro de la institución

Si usted tacha el número 2, querrá decir que ese aspecto es interesante, pero si se da o no en la institución, le será hasta cierto punto indiferente.

En el caso de que usted tache el número 3, querrá decir, que ese aspecto es aceptable para usted y que sería bueno que se diera en la institución.

Si usted tacha el número 4, significará que desea ese aspecto y que cree completamente necesario que se de dentro de la institución.

Ejemplo: Le gustaría que se otorgaran becas para estudiar en el extranjero.

1 ( )                      2 ( )                      3 ( x )                      4 ( )

Aquí se tachó el número tres lo que significa, que a esta persona le interesa mucho este aspecto

Cuando conteste el cuestionario siguiente, le rogamos que no tache dos respuestas en la misma pregunta y que lo haga rápidamente y sin descuidar tanto la lectura de las preguntas como la elección de sus respuestas

Muchas Gracias.

## Cuestionario.

¿Cuáles de los siguientes conceptos le gustaría a usted que se dieran dentro de la institución?.

	No me interesa	Me interesa poco	Me interesa mucho	Me interesa Muchísimo
1) Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones con el fin de conocer mejor a sus compañeros	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
2) Promoción de reuniones periódicas en su departamento, para discutir objetivos de trabajo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
3) Interés por mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
4) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
5) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
6) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución (boletín de información sobre promociones, plazas, becas, etc.)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
7) Cambios para mejorar las condiciones físicas de su oficina, tales como: mobiliario, equipo, espacio, iluminación, ventilación, limpieza, etc	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
8) Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
9) Interés en que mejoren los sistemas o procedimientos	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )

operativos de su área.

- |   |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|
| 10) Cubrir a un compañero de nivel organizacional superior  | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |
| 11) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su puesto, le parece la más agradable. | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |
| 12) Asistir a cursos que le permitieran conocer y desarrollar mejor su puesto   | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |
| 13) <i>Le interesaría obtener</i> despensas familiares  | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |
| 14) <i>Le interesaría obtener</i> becas para estudiar en el extranjero  | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |
| 15) <i>Le interesaría obtener</i> gratificaciones económicas especiales   | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |
| 16) <i>Le interesaría obtener premios</i> en concursos sobre productividad  | 1 ( ) | 2 ( ) | 3 ( ) | 4 ( ) |

# Bibliografía

- 1.- Arias, G F (1982) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 2.- Arnau, J. (1974) Motivación y Conducta. Barcelona: Fontanella.
- 3.- Aspe, A P. (1993) El camino mexicano de la transformación económica. México: Fondo de Cultura Económica.
- 4.- Baron, R.A. Byrne, D. y Kantowitz, B. (1981) Psicología. Comprensión de la Conducta. México: Interamericana.
- 5.- Borja, M.F. (1991) El nuevo sistema financiero mexicano. México. Fondo de Cultura Económica.
- 6.- Brown, J.A.L. (1980) La Psicología Social en la Industria. México: Fondo de Cultura Económica.
- 7.- Bolles, R.C. (1973) Teoría de la Motivación: Investigación Experimental y Evaluación. México: Trillas.
- 8.- Blum y Naylor. (1976) Psicología Industrial. México. Trillas.
- 9.- Cofer, C.N. (1972) Motivación y Emoción. Bilbao: Desclee de Brower.
- 10.- Cofer, C.N y Appley, M.H. (1971) Psicología de la Motivación Teoría e Investigación. México: Trillas.
- 11.- Chaplin, J.P. y Krawiec, T.S. (1978) Psicología: Sistemas y Teorías. México. Interamericana.
- 12.- Chrudden y Sherman. (1977) Administración de Personal. México: C.E.C.S.A
- 13.- Darwin, C. (1981) El Origen de las Especies. Madrid: Edaf
- 14.- Davis, K. (1983) El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill
- 15.- Díaz, G.R (1979) Estudios de Psicología del Mexicano. México: Trillas
- 16.- Díaz, G.R. (1994) Psicología del mexicano. Descubrimiento de la etnopsicología. México: Trillas
- 17.- Dorsch, F. (1994) Diccionario de Psicología. Barcelona: Herder
- 18.- Dunnette y Kirchner. (1972) Psicología Industrial. México. Trillas.
- 19.- Engels, F. (1977) El papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre. México: Publicaciones Cruz.
- 20.- Fleishman, E. (1976) Estudios de la Psicología Industrial y del Personal. México: al Trillas.
- 21.- García, B.E. (1982) Curso de Prácticas de Cuarto Nivel, Coordinación de Laboratorios. México. Facultad de Psicología, UNAM
- 22.- Gellerman, S.W. (1963) Motivation and Productivity. New York: American Management Association.
- 23.- Grados, E.J. (1981-1985) Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Tomos I, II y III. México: Facultad de Psicología, UNAM
- 24.- Hicks, H G (1977) Administración de Organizaciones. México: C.E.C.S A
- 25.- Hall, C.S. (1981) Compendio de Psicología Freudiana. Buenos Aires: Paidós.
- 26.- Iñárritu, L.A (1981) Historia de la Banca y Moneda en México. México: Jus
- 27.- Kerlinger, F.N. (1981) Investigación del Comportamiento. México: Interamericana.
- 28.- Llamas, C.E. (1984) El Proceso de Fusión de la Banca Nacionalizada y su Participación en el Desarrollo del País. Tesis de Licenciatura. México: UNAM.
- 29.- Luthans y Kreitner. (1984) Modificación de la Conducta Organizacional. México: Trillas.

- 30.- Madsen, K.B. (1969) Teorías de la Motivación: Un Estudio Comparativo de las Tesis Modernas de Motivación. Buenos Aires: Paidós
- 31.- Mankeliunas, M V (1987) Psicología de la Motivación. México. Trillas.
- 32.- Marx, C (1981) El Capital. México: Siglo XXI.
- 33.- Maslow, A.H. (1990) La amplitud potencial de la naturaleza humana. México. Trillas.
- 34.- Maslow, A.H (1970) Motivation and personality. New York: Harper & Row
- 35.- Mason, H. (1964) Psychology in Management. New York: McGraw Hill, Book Company.
- 36.- Mc Arthur, T (1981) Lexicon of Contemporary English. Hong Kong. Longman
- 37.- Mc Guigan, F.J (1986) Psicología Experimental. México: Trillas.
- 38.- Mintzberg, H. (1984) Mintzberg on Management. U.S.A: The Free Press.
- 39.- Neff, W.S. (1976) El Trabajo, el Hombre y la Sociedad. Buenos Aires. Paidós.
- 40.- Pick, S. y López, A.L (1979) Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México. Trillas
- 41.- Porter, L.W (1961) A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. J. appl Psychol. 45, 1-10.
- 42.- Quijano, J.M. (1983) La Banca: Pasado y Presente, Problemas Financieros Mexicanos. México. CIDE, Economía.
- 43.- Rodil, V.F y Mendoza, T.F. (1979) Conceptos Fundamentales sobre Organización. México: Trillas.
- 44.- Rojas, S R (1981) Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: UNAM.
- 45.- Siegel, L. (1973) Psicología Industrial. México: C.E.C S A
- 46.- Schultz, D (1977) Growth Psychology. New York: D. Van Nostrand Company
- 47.- Schultz, D. (1985) Psicología Industrial. México: Interamericana.
- 48.- Smith, C , Wakeley, H. (1977) Psicología de la conducta industrial. México: McGraw-Hill.
- 49.- Tiffin y Mc Cormick (1982) Psicología Industrial. México: Diana.
- 50.- Varios. (1982) Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Barcelona : Ramón Sopena.
- 51.-Vroom y Deci. (1979) Motivación y Alta Dirección. México: Trillas.
- 52.- Warr, P. (1985) Psychology at Work. Great Britain: Penguin Books.