

300602

13

2ej



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO MEXICANO DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JOSE DE JESUS IRIGOYEN PONCE DE LEON

Director del Seminario:

ING. ERICH HEINZ GAUDRY DUNCKER



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

I N D I C E

INTRODUCCION vi

CAPITULO I

1.	<i>ANTECEDENTES HISTORICOS</i>	1
1.1	<i>PREAMBULO</i>	1
1.2	<i>CONQUISTA Y COLONIA</i>	3
1.3	<i>INDEPENDENCIA</i>	6
1.4	<i>REFORMA</i>	8
1.5	<i>REVOLUCION</i>	11

CAPITULO II

2.	<i>CARACTERISTICAS DEL MEXICANO</i>	16
2.1	<i>SAMUEL RAMOS, SEGURA MILLAN EDUARDO LUQUIN.</i>	16
2.2	<i>OCTAVIO PAZ, ITURRIAGA, MADA- RIAGA, M. LORETO H.</i>	21

CAPITULO III

3.	ACTITUDES, LA AUTORIDAD Y SUS RELACIONES	28
3.1	NATURALEZA EN SI DE LAS PERSONAS EN GENERAL	28
3.2	AUTORIDAD	30
3.2.1	Origen y Definición	30
3.2.2	Tipos de Autoridad	32
3.2.3	Elementos y Formas de Mando	37
3.3	ACTITUDES	42
3.3.1	Definición y Elementos de las Actitudes	42
3.3.2	Condiciones para la Formación de las Actitudes	43
3.3.3	Dimensiones de las Actitudes	45
3.3.4	Karen Horney	46
3.4	RELACION AUTORIDAD - ACTITUD	49
3.4.1	Modelos de Actitudes	49
3.4.2	Modelos de Autoridad	51

CAPITULO IV

4.	ESTUDIO DEL DR. ROGELIO DIAZ GUERRERO REFERENTE AL OBRERO MEXICANO Y EL TRABAJO.	55
4.1	ANTECEDENTES	55
4.2	NECESIDADES HUMANAS (MASLOW)	58

CAPITULO V

5.	DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO	65
5.1	DEFINICION DE OBRERO Y EMPRESA EN GENERAL	65
5.2	DEFINICION DE EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA	65
5.3	CARACTERISTICAS DE ESTE TIPO DE EMPRESAS	67
5.3.1	En el Campo de la Producción	67
5.3.2	En el Area de Distribución	70
5.4	EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS	71
5.5	ESTRATOS	71
5.6	PARTICIPACION DE ESTE SECTOR DENTRO DE LA INICIATIVA PRIVADA	72

5.7	ELEMENTOS AFINES DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	78
5.8	PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y COYUN- TURALES	79
5.8.1	Aspecto Operativo	79
5.8.2	Aspecto de Distribución y Mercado	81
5.9	IMPORTANCIA DE ESTE SECTOR	83

CAPITULO VI

6.	CORRIENTES TECNICAS ADMINISTRA- TIVAS	89
6.1	CORRIENTES ADMINISTRATIVAS	89
6.2	CONCEPTOS Y TECNICAS ADMINISTRA- TIVAS.	106

CAPITULO VII

7.	INVESTIGACION DE CAMPO	119
7.1	ANTECEDENTES	119
7.2	FORMULACION DEL CUESTIONARIO	122
7.3	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	126
7.4	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	148

CAPITULO VIII

8.	ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO MEXICANO DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA	154
8.1	ESTRATEGIA	154
8.2	NECESIDADES DEL OBRERO MEXICANO, DR. ROGELIO DIAZ GUERRERO	158
8.3	INVESTIGACION DE CAMPO	172
	CONCLUSIONES	180
	BIBLIOGRAFIA	xi

I N T R O D U C C I O N

Este trabajo lo desarrollé en base a la gran importancia que sustenta el recurso humano dentro de las empresas, - ya que por más adelantos tecnológicos que posea una organización, si nuestro recurso humano no es el adecuado, o no se le maneja en forma correcta, no existirá productividad dentro de la misma.

Con este trabajo quisiera dejar plasmada, aunque sea con un granito de arena, una herramienta útil que permita - identificar y conocer a ese elemento tan importante dentro de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, la - cual nos permita incrementar la productividad del obrero mexicano dentro de éstas.

A la vez pretendo sentar bases para el desarrollo de una administración propia de nuestro país, ya que como se - nos menciona en el libro "Orígenes y Perspectivas de la Administración", que el desarrollo de la administración

en México, no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción, sino que se producen a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los E.U.A.

La administración moderna se aplica y es introducida al país por las empresas extranjeras o de capital extranjero; en las escuelas de administración de todo el país, se estudian y analizan los casos y los problemas de la gran industria norteamericana y europea.

El desarrollo de la administración es en México un fenómeno cultural ajeno realmente a la estructura y a las necesidades mismas del país; se introduce artificialmente para cumplir con los objetivos y con las necesidades de las grandes empresas multinacionales; no dedica ni un solo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales.

Para que la administración se pudiera desarrollar en México con características propias, es necesario contar -

con una independencia económica y cultural respecto al desarrollo de la teoría administrativa en otros países.

Es necesario que las instituciones de educación superior realicen un esfuerzo para modificar el enfoque de su estudio y dejar como objeto de análisis la gran organización industrial multinacional para tomar como objeto la organización productiva, característica del país.

La mayoría de los autores más importantes y representativos de la administración en México, dedican su investigación o su análisis a conceptos dentro de la teoría de la administración científica. Generalmente hacen énfasis en los problemas de la racionalización, del ahorro en el rendimiento, del estímulo material, de la autoridad, del establecer correctamente líneas de mando, del fijar responsabilidades, etc., etc.

La difusión de algunas otras escuelas administrativas más sofisticadas que proponen métodos más sutiles para el control de los miembros de la organización, tendrá cabida en la medida en que los obreros vayan tomando

conciencia de su capacidad organizativa y vayan planteando estos problemas.

El pobre desarrollo de la Administración en México, no es de ninguna manera producto de un subdesarrollo intelectual o de una incapacidad intelectual de los profesionales o investigadores mexicanos, sino que es producto de una condicionante histórica y es resultado de la dependencia tecnológica, cultural y económica.

Para poder incrementar la productividad del obrero mexicano dentro de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, se sugiere que lo fundamental consiste en identificar al mismo, es decir conocerle, entender el por qué de sus actitudes y características y con esto tener un enfoque real del Recurso Humano con que contamos.

Para la elaboración de la presente investigación me basaré en la bibliografía referente al mismo, así como en una investigación de campo que corrobore los estudios ya realizados y que nos permita cumplir el objetivo deseado.

Por estas situaciones y la gran importancia de las em-

presas pequeñas y medianas dentro de la economía, así como de la vida social de nuestro país, he decidido realizar este estudio y tratar con el mismo de inquietar a los estudiosos de la administración nacional con respecto al obrero mexicano y su relación con la productividad de las pequeñas y medianas empresas nacionales.

*En el caso del mexicano pensamos que
le es perjudicial ignorar su carácter,
cuando éste es contrario de su destino
y la única manera de cambiarle es
precisamente darse cuenta de él.*

SAMUEL RAMOS.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1 PREAMBULO

1.2 CONQUISTA Y COLONIA

1.3 INDEPENDENCIA

1.4 REFORMA

1.5 REVOLUCION

C A P I T U L O I

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1 PREAMBULO

Describir el carácter del mexicano es una tarea difícil: por la complejidad del pasado histórico de México, por los numerosos grupos indígenas que habitaban el territorio; la circunstancia de que España poseía un estilo de vida medieval cuando conquistó y colonizó México.

El hecho de que México tenga como vecino a un país cuya estructura cultural tiene su origen en la Reforma y el libre examen y finalmente la pluralidad de las regiones delimitadas y aisladas por la orografía.

La diversidad de los núcleos indígenas, según el Código Mendocino y las rivalidades que los desgarra

ban, indican que Mesoamérica estaba constituida por un conjunto de pueblos, naciones y culturas autónomas con tradiciones propias, exactamente como el Mediterráneo y otras áreas culturales.

Aquellas sociedades estaban impregnadas de religión. La misma sociedad asteca era un estado teocrático y militar.

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

Al menos al principio, la llegada de los españoles fue interpretada por Moctezuma, no tanto como un peligro exterior, sino como la terminación de una era cósmica y el principio de otra.

Frente a la variedad de razas, lenguas, tendencias y estados del mundo prehispánico, los españoles postu-

lan un solo idioma, una sola fe, un solo Señor.

Si México nace en el siglo XVI, hay que convenir - que es hijo de una doble violencia imperial y unitaria: la de los aztecas y la de los españoles.

1.2 CONQUISTA Y COLONIA

La mayor parte de las perturbaciones del mexicano - actual son debidas según Don Santiago Ramírez, - al choque entre dos culturas: la indígena y la española. Cada una tenía sus propias pautas culturales que les proporcionaban un sentido de afirmación, de autosuficiencia.

Al dominar y sojuzgar los españoles a los indígenas sobrevino el dominio de un grupo sobre un conglomerado humano al que no comprende. Este autor resume en tres grupos el drama cultural.

Por una parte el indígena que tuvo que renunciar - total y cabalmente a sus antiguas formas de expresión. Por otra parte, el mestizo, el mestizaje en

nuestro país, siempre se encontró constituido por uniones de varones españoles con mujeres indígenas. La mujer es incorporada brusca y violentamente a una cultura para la que no se encontraba formada, y esta unión la lleva a cabo traicionando a su cultura original.

El tercer grupo está formado por el elemento español, que como factor dominante impone su cultura tanto al indígena como al mestizo.

La repercusión en la estructura mental de los indígenas y los mestizos, dejó principalmente en los últimos años, una serie de actitudes que perduran hasta la fecha.

La conquista de México es un hecho histórico en el que intervienen muchas y muy diversas circunstancias. El estado fundado por los españoles fue un orden abierto; y esta circunstancia, así como las modalidades de la participación de los vencidos en la actividad central de la nueva sociedad, la religión, merecen un examen detenido. La historia de México y

aún la de cada mexicano arranca precisamente de esa situación.

La sociedad colonial es un orden hecho para durar. El Catolicismo es el centro de la sociedad colonial porque es la fuente de vida que nutre las actividades, las pasiones, las virtudes y hasta los pecados de siervos y señores, de funcionarios y sacerdotes, de comerciantes y militares.

La religión de los indios, como la de casi todo el pueblo mexicano, era una mezcla de la nueva y de las antiguas creencias. No podría ser de otra manera puesto que, la religión católica les fue impuesta.

El mundo colonial era proyección de una sociedad que ya había alcanzado su madurez y estabilidad en Europa. Esta situación explica buena parte de nuestra historia y es el origen de muchos de nuestros conflictos psíquicos. El mexicano es un ser muy religioso y su experiencia de lo Sagrado es muy verdadera.

El orden colonial fue un orden impuesto de arriba hacia abajo; sus formas sociales, económicas, jurídicas y religiosas eran inmutables. Los españoles no exterminaron a los indios debido a que necesitaban la mano de obra nativa para el cultivo de los enormes feudos y la explotación minera. Los indios eran bienes que no convenía malgastar.

1.3 INDEPENDENCIA

La nueva España es una verdadera colonia, esto es, un territorio sometido a una explotación sistemática y estrechamente sujeta al poder central. Es importante señalar que la Independencia sobreviene cuando ya no nos unía nada a España, excepto la inercia.

La Independencia se presenta como un fenómeno de doble significado: disgregación del cuerpo muerto del Imperio y el nacimiento de una pluralidad de nuevos estados.

En el movimiento de Independencia, pelean dos tenden-

cias opuestas: una de origen europeo, liberal y utópica, que concibe a la América Española como un todo unitario, asamblea de naciones libres; otra, tradicional que rompe los lazos con la metrópoli solo para acelerar el proceso de dispersión del Imperio.

La lucha por la Independencia tendía a liberar a los criollos de la momificada burocracia peninsular; aunque, en realidad, no se proponía cambiar la estructura social de las colonias.

Una vez consumada la Independencia, las clases dirigentes se consolidan como las herederas del viejo orden español. Rompen con España pero se muestran incapaces de crear una sociedad moderna.

Las nuevas Repúblicas fueron inventadas por necesidades políticas y militares del momento, no porque expresasen una real peculiaridad histórica. La Guerra en la Nueva España, se inicia, como una protesta contra los abusos de la metrópoli y de la alta burguesía española, pero también y sobre todo contra -

Los grandes latifundistas nativos. La guerra de Independencia fue una guerra de clases.

1.4 REFORMA

En 1857, México adopta una carta constitucional liberal. Los conservadores apelan a las armas. Juárez responde con las Leyes de Reforma, que acaban con los "fueros" y se destruye el poder material de la Iglesia.

Derrotado, el partido conservador, acude al extranjero y apoyado por las tropas de Napoleón III instala en la capital a Maximiliano II, emperador de México.

La Reforma consuma la Independencia y le otorga su verdadero significado, pues plantea el examen de las bases mismas de la sociedad mexicana y de los supuestos históricos y filosóficos en que se apoyaba.

Ese examen concluye con una triple negación: la de la herencia española, la del pasado indígena y la

del catolicismo.

La obra de la Reforma no consiste nada más en la ruptura con el mundo Colonial; es un proyecto tendiente a formar una nueva sociedad, es decir, el proyecto histórico de los liberales aspiraba a sustituir la tradición colonial basada en la doctrina del catolicismo, por una afirmación igual universal: "La libertad de la persona humana". La Reforma funda a México negando su pasado, rechaza la tradición y busca justificación en el futuro.

Una nación no solamente se constituye por un pasado que la determina pasivamente, sino por la validez de un proyecto histórico capaz de mover las voluntades dispersas y dar unidad y trascendencia al esfuerzo solidario, México nace en la época de la Reforma.

La nación mexicana es el proyecto de una minoría, que impone su esquema al resto de la población en contra de otra minoría activamente tradicional.

La revolución liberal no provoca el nacimiento de

de una burguesía fuerte, por el contrario, la venta de los bienes de la Iglesia y la desaparición de la propiedad comunal indígena, acentúa el carácter feudal de nuestro país. Surge así una nueva casta latifundista.

Porfirio Díaz suprime la anarquía, pero sacrifica la libertad. Reconcilia a los mexicanos, pero restaura los privilegios, organiza al país pero prolonga un feudalismo anacrónico y cruel, estimula el comercio, construye ferrocarriles, limpia de deuda la hacienda pública y crea las primeras industrias modernas, pero abre las puertas al capital angloamericano. Sin embargo, sus ideales son los de la burguesía europea.

La burguesía europea no estaba formada por industriales, ni por hombres de empresa; son terratenientes enriquecidos por la compra de los bienes de la Iglesia o en los negocios públicos del régimen.

En las haciendas los campesinos viven una vida de siervos, no muy distinta a la del período colonial.

El Porfirismo es el heredero del feudalismo colonial; la propiedad de la tierra se encuentra en - unas cuantas manos y la clase terrateniente se fortalece. A su manera, la dictadura completa la obra de la Reforma. Gracias a la introducción de la filosofía positivista la nación rompe sus últimos vínculos con el pasado.

Si la conquista destruye templos, la colonia erige otros. La Reforma niega la tradición, mas nos ofrece una imagen universal del hombre. El esquema de la Reforma, el gran proyecto histórico mediante el cual México se funda a sí mismo como una nación, - queda reducido a sueño y utopía. Al cabo de cien años de luchas, el pueblo se encontraba más sólo que nunca, empobrecida su vida religiosa, humillada su cultura popular. Habíamos perdido nuestra filiación histórica.

1.5 REVOLUCION

La imagen que nos ofrece al finalizar el siglo XIX

es la de la discordia. Esta consistía en la superposición de formas jurídicas y culturales que no solamente no expresaban nuestra realidad, sino que la asfixiaban e inmovilizaban. Vivíamos una vida envenenada por la mentira y la esterilidad. Si la historia de México es la de un pueblo que busca una forma que lo exprese, la del mexicano es la de un hombre que aspira a la comunión.

La ausencia de precursores ideológicos y la escasez de vínculos con una ideología universal constituyen rasgos característicos de la Revolución y la raíz de muchos conflictos y confusiones posteriores.

Campesinos y obreros vivían desamparados frente a caciques, señores feudales e industriales. Los obreros no solamente carecían de los más elementales derechos, sino de una experiencia o una teoría en qué apoyar sus demandas y justificar su combate. La ausencia de tradiciones propias hacía de la clase obrera, la clase desheredada por excelencia. A pesar de esta situación estallaron varias huelgas,

reprimidas sin piedad (Cananea y Río Blanco). Más tarde los obreros decidirían uno de los episodios más importantes de la lucha civil; sus líderes se alían a Carranza y firma "El pacto de la casa del Obrero Mundial y el Movimiento Constitucionalista".

A cambio de una legislación obrera, se ligaba el proletariado a una de las facciones en que se dividió el movimiento Revolucionario. Desde entonces la clase obrera ha dependido, más o menos estrechamente de los gobiernos Revolucionarios, circunstancia de capital importancia para entender el México de nuestros días.

Los campesinos hacen la Revolución no solamente para obtener mejores condiciones de vida; sino para recuperar las tierras que en el transcurso de la Colonia y del Siglo XIX les habían arrebatado encomenderos y latifundistas.

El régimen de Díaz acaba con los restos de la propiedad campesina y destruye los caracteres que hasta entonces había tenido el régimen de propiedad en

México. Los campesinos representan el elemento más antiguo y secreto de la sociedad mexicana.

El programa de Zapata consistía en la liquidación del feudalismo y en la institución de una legislación que se ajustara a la realidad mexicana. El Zapatismo, no sólo rescataba la parte válida de la tradición colonial, sino que afirmaba que toda construcción política debería partir de la porción estable más antigua y duradera de nuestra nación: el pasado indígena.

La verdad de la Revolución era muy simple y consistía en la insurgencia de la realidad mexicana reprimida por los esquemas del liberalismo, tanto como por los abusos de conservadores y neoconservadores.

La revolución se convierte en una tentativa por reintegrarnos a nuestro pasado. La incapacidad de la "inteligencia mexicana", para formular en un sistema coherente las confusas aspiraciones populares se hizo patente apenas la Revolución dejó de ser un hecho instintivo y se convirtió en un régimen.

"Esta voluntad de regreso, fruto de la soledad y de la desesperación, es una de las fases de la dialéctica de la Soledad y Comunión, de reunión y separación, que parece predecir toda nuestra vida histórica". Octavio Paz; *Laberinto de la Soledad*. (1)

Por la Revolución, el pueblo mexicano se adentra en sí mismo, en su pasado y en su sustancia, para extraer de su intimidad, su filiación.

(1) *Colegio de Defensa Nacional, Compendio de Lecturas Requeridas, El Estado Mexicano. Página 62.*

CAPITULO II

2. CARACTERISTICAS DEL MEXICANO

*2.1 SAMUEL RAMOS, SEGURA MILLAN,
EDUARDO LUQUIN*

*2.2 OCTAVIO PAZ, ITURRIAGA, MADARIAGA,
M. LORETO H.*

C A P I T U L O I I

2.- CARACTERISTICAS DEL MEXICANO

2.1 SAMUEL RAMOS, SEGURA MILLAN, EDUARDO LUQUIN

En el capítulo anterior, se analizó en forma breve el proceso histórico de nuestro país. De ese proceso histórico surgen una serie de características que definen al mexicano actual.

Para poder determinar estas características considero importante citar a los señores: Samuel Ramos, Octavio Paz y José E. Iturriaga, principalmente, - tanto por la calidad y relevancia que poseen, como por la influencia que han tenido en la creación de la imagen del mexicano.

El escritor Samuel Ramos, en su libro: "El Perfil del Hombre y la Cultura en México", aplicando las teorías de Adler, concluye que en México existen -

tres tipos que le parecen representativos del mexicano: "El pelado", que constituye el plano más bajo de la sociedad; "El mexicano de la ciudad", el medio; y el "Burgués mexicano", el superior o alto.

Samuel Ramos nos menciona una serie de características, las cuales nos permiten encuadrar al mexicano. Una de ellas consiste en inventar destinos artificiales para cada una de las formas de la vida nacional; el mexicano nunca toma en cuenta la realidad de su vida, es decir las limitaciones que la historia, la raza, las condiciones biológicas imponen a su porvenir. (2)

Nos dice que el mexicano es desconfiado, y que esa desconfianza, se presenta aunque tenga o no fundamento.

Afirma que no es una desconfianza de principio, porque el mexicano generalmente carece de principios; se trata de una desconfianza irracional que emana de lo más profundo de su ser. (3)

(2) Samuel Ramos, "El Perfil del Hombre y la Cultura en México", Editorial Espasa Calpe Mexicana, S.A., Décima Edición, México 1984, Página 66.

(3) Idem, Página 60.

Nos dice que el mexicano posee la característica de la susceptibilidad, está siempre temeroso de todo y vive alerta, presto a la defensiva.

Ramos afirma que al mexicano se le puede presentar como a un hombre que huye de sí mismo para refugiarse en un mundo ficticio, no admite superioridad alguna y no reconoce la veneración, el respeto y la disciplina; es ingenioso para desvalorar al prójimo hasta el aniquilamiento.

Ramos sostiene que algunas expresiones del carácter del mexicano son maneras de compensar un sentimiento de inferioridad. Afirma que cada mexicano se ha desvalorizado a sí mismo, cometiendo de este modo una injusticia a su persona.

Según el autor, Segura Millán, el complejo de inferioridad del mexicano es resultado de la mezcla anteriormente mencionada entre conquistadores y pobladores hispanos con mujeres autóctonas de lo que entonces se llamó la Nueva España. Complejo fincado en conflictos de índole afectiva, social, religiosa

y cultural. (4)

Según Eduardo Luquín en el mexicano podemos encontrar una falta de escrúpulos para conducirse; y el origen de esta situación lo encuentra en la ambición de los conquistadores y en la usurpación de los bienes del mestizo e indio por parte de los españoles. De los conquistadores, también deriva el sentimiento de desconfianza y resentimiento de los mexicanos, cuya causa directa es la situación humillante a que fueron sometidos durante la Colonia. (5)

El complejo de inferioridad para Escalona; tiene su origen en el derrumbamiento del Virreynato que hasta entonces había dado unidad a la estructura indígena-española. Teniendo este complejo que le es sumamente molesto, el mexicano quiere disimularlo bajo la forma del machismo. (6)

Para Samuel Ramos el sentimiento de inferioridad en nuestra raza tiene un origen histórico que debe buscarse en la Conquista y Colonización. Pero no se --

(4) Colegio de Defensa Nacional, Compendio de Lecturas Requeridas, El Estado Mexicano, página 61.

(5) Idem, página 62.

(6) Idem, página 69.

manifiesta ostensiblemente sino a partir de la Independencia, cuando el país tiene que buscar por sí solo una fisonomía nacional propia. En México a menudo se exaltan valores falsos, otras veces se imita ciegamente lo extranjero, ahogando de este modo el desenvolvimiento de las potencialidades nativas. En ocasiones, al contrario, se rechazan valores extranjeros que hacen falta en México, alegando una sana intención nacionalista, aún cuando ésta sólo recubra la ineptitud. Pero entre todas estas fuerzas negativas, parece seguir dominando el impulso de imitación lógica en el que se expresa una impaciencia por saltar etapas.

Ramos cree en la salvación de México, porque nos dice, que nuestra raza no carece de inteligencia ni de vitalidad; lo único que le falta es aprender, ya que siendo todavía un país muy joven, quiso de un salto, ponerse a la altura de la vieja civilización europea. La reacción nacionalista actual parece pues, justificada en su resentimiento contra la tendencia cultural Europeizante a la que considera responsable de la

desestimación de México por los propios mexicanos. (7)

El mimetismo, ha sido un fenómeno inconsciente, que - descubre un carácter peculiar de la psicología mestiza, a la vez, aparece como un mecanismo psicológico - de defensa que al crear una apariencia de cultura, - nos libera de aquel sentimiento deprimente.

2.2 OCTAVIO PAZ, ITURRIAGA, MADARIAGA, M. LORETO H.

El ensayo del poeta Octavio Paz, hace referencia a - la complejidad del mexicano, de ahí la primera palabra del título de su libro laberinto, mientras que la palabra soledad se refiere a las reflexiones antropológicas que hace en torno al mexicano.

Este escritor, nos presenta una serie de características del mexicano, como son: el disimulo, que permite al mexicano evitar el trato con sus semejante, y lo - manifiesta en todo, como excusa, como evasión. Paz dice que el mexicano es enigmático, puesto que nunca sabe cuál es la categoría con que se ostenta.

"Toda la historia de México, desde la Conquista hasta

(7) Idem, página 71.

la Revolución, puede verse como una búsqueda de -
 nosotros mismos, deformados o enmascarados por ins-
 tituciones extrañas y de una forma que nos expre-
 se." (8) La Independencia, la Reforma y la Dicta-
 dura, son distintas, contradictorias, fases de una
 misma voluntad de desarraigo. El Siglo XIX debe -
 verse como ruptura total con la forma. Nuestra his-
 toria independiente desde que empezamos a tener con-
 ciencia de nosotros mismos, noción de patria y de -
 ser nacional, ella se ofrece a sus ojos, por eso la
 tergiversa a través de la mentira, la cual suple -
 sus anhelos. (9)

El mexicano es abúlico y sólo se mueve al impulso -
 de la gana, es decir, carece de una voluntad aplica-
 da al cambio de la realidad que le rodea. También,
 afirma que el mexicano es imprevisor; y esto debido
 a que carece del sentido del tiempo, lo cual tiene
 sus orígenes, arguyendo que la cultura aborigen per-
 cibió estáticamente el tiempo, como algo inmóvil en
 donde nada o poco ocurría.

(8) Idem, página 73

(9) Idem, página 74

Así mismo, Iturriaga nos indica que el mexicano es fatalista y supersticioso, aspectos derivados de sus antecedentes culturales, que le hacían depender de los propósitos de las fuerzas trascendentes y de los designios divinos. Finalmente señala que el mexicano, es micrómano, es decir, que tiene predilección por lo pequeño, lo cual se encuentra implícito en la variedad de formas diminutas empleadas en el habla cotidiana, pero sobre todo en su peculiar afición por las miniaturas.

Iturriaga concluye su estudio diciendo: "Muchos de los ingredientes caracterológicos que aparecen como privativos del mexicano, son susceptibles de desaparecer tan pronto se modifiquen las condiciones económicas, políticas y sociales que propician su creación. Y pese al balance formulado aparentemente desfavorable, haya que afirmar con énfasis una cosa: el mexicano esconde una gran fuerza espiritual; a veces la desdeñamos, o no la vemos, mas ella nos permitirá seguir siendo nosotros mismos y es la que rescatará nuestra vigorosa personalidad nacional y la que nos -

empujará a ascender a un sitio de mayor jerarquía en la historia". (10)

La vida mexicana a partir de la vida colonial, tiende a encausarse dentro de formas culturales traídas de Europa, (idioma y religión).

S. Madariaga, afirma sobre el español, que éste como hombre de pasión tiene que ser rebelde a todo encadenamiento por parte de la vida colectiva y es, en consecuencia un individualista. La conquista de América por ejemplo, no fué obra de España como nación, sino una hazaña de aventureros individuales que obraban por su propia cuenta. Desde su origen, la organización colonial tendía a deprimir al espíritu de la nueva raza. Los conquistadores eran soldados, no hombres de trabajo, y éstos tuvieron que explotar sus nuevas posesiones por medio de la raza vencida, la voluntad y la iniciativa de los mexicanos carecían de oportunidad en qué ejercitarse.

"La masa de la población reducida a la inactividad se hizo perezosa y resignada a la pobreza, de la cual no

(10) *Idem, página 76*

tenía otra esperanza de salir que el favor de Dios, manifiesto en la lotería. La vida monótona y rutinaria de la Nueva España tendió a perpetuar la inherencia de la voluntad y a destruir en el espíritu mexicano todo ímpetu de renovación. El gobierno - español tenía buen cuidado de evitar que de otras partes del mundo cayeran hombres o ideas que pudieran agitar aquellas aguas estancadas". Octavio Paz, *Laberinto de Soledad*. (11)

No creemos que la pasividad del indio sea exclusivamente un resultado de la esclavitud en que cayó al ser conquistado. Se dejó conquistar, tal vez porque ya su espíritu estaba dispuesto a la pasividad. Desde antes de la conquista los indígenas eran reacios al cambio, a toda renovación. Vivían apegados a sus tradiciones, eran rutinarios y conservadores. Si el indio mexicano parece inasimilable a la civilización, no es porque sea inferior a ella, sino que es distinta de ella.

Para M. Loreto H. los complejos del mexicano, no sur-

(11) Idem, página 73.

gen porque esté inconforme con su realidad, sino - por su dificultad para plasmar sus ideales, pues - éstos, debido a su ignorancia no tienen forma concreta. Hay que tener el valor de ser nosotros mismos, y la humildad de aceptar la vida que nos tocó en suerte sin avergonzarnos de nuestra pobreza; muchos de los padecimientos que hoy vivimos se aliviarán el día en que nos curemos de la vanidad. Un examen de la conciencia mexicana puede malograrse si - la aislamos del mundo exterior, cerrando las puertas a toda influencia de cultura que venga de afuera, - porque nos quedaríamos a oscuras.

Debemos de entender por cultura mexicana, la cultura universal hecha nuestra, que viva con nosotros, que sea capaz de expresar nuestra alma. Cuando los complejos deprimentes que aparecen en el carácter mexicano desaparezcan, desaparecerá automáticamente el - falso carácter, que como un disfraz, se superpone al ser auténtico de cada mexicano para compensar los - sentimientos de desvalorización que lo atormentan.

Comenzará entonces una segunda independencia, tal vez

más trascendente que la primera, porque dejará al espíritu en libertad para la conquista de su destino.

CAPITULO III

- 3. ACTITUDES, LA AUTORIDAD Y SUS RELACIONES**
- 3.1 NATURALEZA EN SI DE LAS PERSONAS EN GENERAL**
- 3.2 AUTORIDAD**
 - 3.2.1 Origen y Definición**
 - 3.2.2 Tipos de Autoridad**
 - 3.2.3 Elementos y formas de Mando**
- 3.3 ACTITUDES**
 - 3.3.1 Definición y Elementos de las Actitudes**
 - 3.3.2 Condiciones para la Formación de las Actitudes**
 - 3.3.3 Dimensiones de las Actitudes**
 - 3.3.4 Karen Horney**
- 3.4 RELACION AUTORIDAD - ACTITUD**
 - 3.4.1 Modelos de Actitudes**
 - 3.4.2 Modelos de Autoridad**

C A P I T U L O I I I

3.- LAS ACTITUDES, LA AUTORIDAD Y SUS RELACIONES.

3.1 NATURALEZA EN SÍ DE LAS PERSONAS EN GENERAL.

Para poder enfocarnos a las actitudes propias del obrero mexicano, debemos de analizar primeramente, cuál es la naturaleza en sí de las personas en general.

Existen cuatro suposiciones básicas con respecto a las personas:

- Las diferencias individuales.
- La persona como totalidad.
- La conducta motivada, (incentivos).
- El valor de la persona, (dignidad humana).

DIFERENCIAS INDIVIDUALES. - Consiste en que cada persona del mundo es individualmente distinta. La idea

de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad.

PERSONA COMO UN TODO.- Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar solo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es el ser humano por completo y no solo ciertas características por separado. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

CONDUCTA MOTIVADA.- La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

EL VALOR DE LA PERSONA.- (DIGNIDAD HUMANA).- Este concepto es de un orden distinto del de los otros tres porque se trata más bien de una filosofía ética que de una conclusión científica. Dicho concepto -

confirma que las personas deben tratarse de una manera distinta a los demás factores de producción, - porque pertenecen a un orden más elevado dentro del universo. (12)

3.2. A U T O R I D A D

3.2.1 Origen y Definición.

Existen un sinnúmero de definiciones de autoridad; - entre ellas destaca la siguiente: "La autoridad es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros".

Sin embargo, para efectos de este trabajo, y estando de acuerdo con el Lic. Agustín Reyes Ponce, esta definición desde el punto de vista administrativo es - estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa.

Por lo tanto el maestro Reyes Ponce nos dice que la Autoridad más bien se puede definir como: "La facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". (13)

(12) Keith Davis, El Comportamiento en el Trabajo, Mc. Grawhill, 6a. Edición, páginas 12-14.

(13) A. Reyes Ponce. Administración de Empresas, Editorial Limusa, Vigésima Primera Edición, 1983, página 316.

Nos dice en su libro "Administración de Empresas", - que de hecho la persona que en cierto momento decide, es la que tiene la autoridad; o sea, que para identificar quien posee la autoridad dentro de un organismo, hay que conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tome no ejerza autoridad.

Para poder determinar el origen de la autoridad nos dice el maestro Reyes que suelen mencionarse tres situaciones:

- Que puede ser por convenio.
- Por tener la propiedad de los bienes productivos.
- O bien basándose en el régimen social imperante.

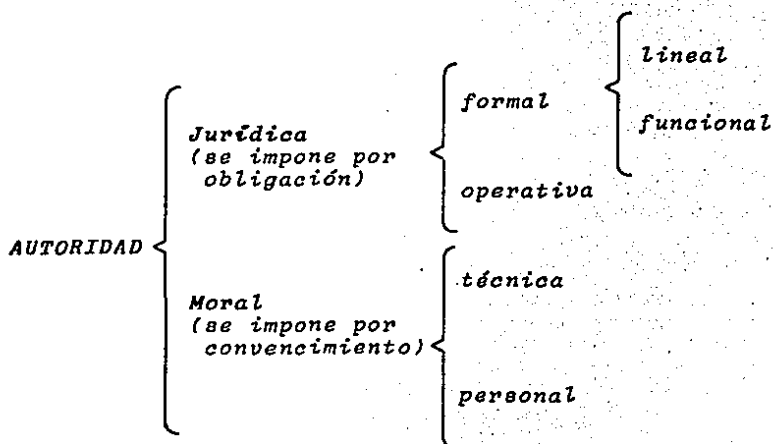
El origen de la autoridad, lógicamente debería ser el del convenio, ya que si no existe un contrato de trabajo, no se puede explicar, cómo una persona adquiere autoridad sobre los demás.

Pero en las empresas concretas de nuestros tiempos, es el empresario capitalista quien ejerce la autoridad, debido a que es él quien posee la propiedad de los bienes productivos y esto lo lleva a cabo en el

sistema económico-social que reglamenta los contratos de trabajo y sociedad.

3.2.2 Tipos de Autoridad.

El Lic. Reyes Ponce, menciona que existen cuatro tipos de autoridad. Los dos primeros tipos son de índole jurídica, (se imponen por obligación), y estos son los que forman la autoridad propiamente dicha. Los otros dos forman más bien la autoridad moral y son los que dan prestigio, conocimientos, etc., y son complementos de los dos primeros.



a) **AUTORIDAD FORMAL:**

Se puede definir como aquella que se recibe de un jefe superior, para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término descansa en la persona de quien se deriva toda la autoridad de la empresa.

La autoridad formal puede ser de dos tipos: autoridad funcional y autoridad lineal, y esto en base a que dicha autoridad se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, pero cada uno para funciones distintas.

b) **AUTORIDAD OPERATIVA:**

Se define como aquella autoridad que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien dá facultad para decidir sobre determinadas acciones, por ejemplo, autoridad para comprar, para cerrar una ventana, para lanzar un producto, etc.

Dicho en otras palabras, esta autoridad, se ejerce sobre actos y no sobre personas como en la autoridad formal, además que estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas.

c) **AUTORIDAD TECNICA:**

Se define como aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia.

Se puede afirmar que este tipo de autoridad se basa más que en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado; esta autoridad es en la que se basan los jefes staff.

d) **AUTORIDAD PERSONAL:**

Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., las cuales los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber reci-

bido autoridad formal ninguna (liderazgo).

Para que haya un equilibrio dentro de las organizaciones debe existir una comunicación entre estos cuatro tipos de autoridad, pues muchas veces esa falta de conocimientos o personalidad en el jefe asignado, da lugar a conflictos internos en las organizaciones. (14)

Por otra parte, el Lic. Samuel Roberto Betancourt, en su libro "Principios Fundamentales de la Administración de Empresas", menciona que generalmente dentro de la organización se distinguen tres tipos de autoridad:

a) AUTORIDAD LINEAL O MILITAR.

La Autoridad Lineal es la relación de mando directo que existe entre un jefe y un subordinado.

La Autoridad Lineal podemos enmarcarla como el canal directo de mando por el que descienden las órdenes a través de todos los planos o niveles de la organización.

(14) A. Reyes Ponce, Obra citada, páginas 317-319.

b) LA AUTORIDAD STAFF O DE ASESORAMIENTO TECNICO.

La Autoridad Staff no implica una relación de mando, sino más bien una relación especial de asesoramiento técnico entre dos puestos.

Esta autoridad tiene como característica esencial la de ser una autoridad auxiliar y complementaria de la de tipo lineal.

Conviene insistir que la Autoridad Staff no es ni debe ser opuesta a la Autoridad de Línea; entre ambas debe existir siempre una perfecta coordinación, pues mutuamente se complementan.

c) LA AUTORIDAD FUNCIONAL.

Esta Autoridad Funcional, aparece cuando dentro de la organización no es posible mantener una separación clara y precisa de los campos que corresponden a las autoridades Lineal y Staff, en lo que respecta al funcionamiento de distintos departamentos por secciones.

Deberá tenerse en cuenta que la persona con Auto-

ridad Funcional necesita hacer uso de ella única y exclusivamente en los casos y circunstancias - que se hayan fijado de antemano.

Esta autoridad debe limitarse tanto cuanto sea - posible, para mantener intacta, hasta donde se - pueda la independencia de la Autoridad Lineal.

La Autoridad Funcional actúa únicamente o casi - únicamente, en materias de procedimientos o en - cuestiones técnicas.

Deberá procurarse que la persona con Autoridad - Funcional obtenga la colaboración y apoyo de o - tros jefes, en aquellos departamentos en que les - corresponda intervenir. (15)

3.2.3. Elementos y Formas de Mando.

El Lic. Agustín Reyes Ponce nos da a conocer, den - tro de la autoridad de las empresas, los elementos del mando; nos habla de que el poder de mandar ne - cesariamente incluye tres cosas diversas:

(15) Lic. Samuel Romero Betancourt. Principios Fundamenta - les de la Administración de Empresas. Editorial IEE, S.A. México, 1980, 2a. Edición, páginas 65-69.

- 1.- *Determinar lo que debe hacerse.*
- 2.- *Establecer cómo debe hacerse.*
- 3.- *Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.*

Algunos autores llaman a estas tres funciones: directiva a la primera; propiamente administrativa a la segunda; y supervisora o ejecutiva a la tercera.

Por lo tanto dentro de una empresa podremos afirmar que la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Gerencia General y su cuerpo de auxiliares inmediatos; y la tercera a los supervisores inmediatos. (16)

Formas de mando:

Deberán distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

1.- ORDENES

Las órdenes consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada; de que

(16) A. Reyes Ponce, *Obra citada*, páginas 319-320.

debe realizarse o dejar de realizar una acción.

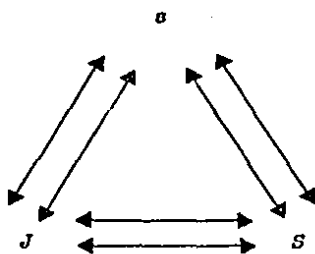
Según Pigors, los elementos básicos de la orden son:

- A. - Emisión
- B. - Ejecución
- C. - Verificación

Nos dice que a éstos deben de añadirse como corriente derivada que refuerza la orden, otros tres:

- D. - Recomendación del Súbdito
- E. - Reporte
- F. - Reacción humana.

Los seis elementos que unen al jefe, al subordinado y la situación que se modifica, se esquematizan en el siguiente diagrama:



- J = Jefe
- S = Subordinado
- s = Situación que se modificará.
- JS = Emisión de la orden.
- Ss = Ejecución de la orden.
- sJ = Informe o reporte de su cumplimiento
- Js = Revisión del jefe
- sS = Revisión del jefe
- sS = Recomendación del subordinado.
- SJ = Reacción humana.

2.- INSTRUCCIONES.

Entendemos por instrucciones a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares que se presentarán en forma repetida.

La instrucción suele tener, más importancia que la orden. De allí que, si bien la orden en muchas ocasiones tendrá que transmitirse verbalmente, las instrucciones, por regla general, conviene que se den por escrito.

Existen una serie de reglas para constituir las órdenes e instrucciones:

A.- Deben planearse las órdenes e instrucciones, y para ello revisar, antes de darlas:

- Si la persona a quien se darán es la más adecuada.
- Si es el momento más oportuno para darlas.
- Cuál será la forma más apropiada para transmitir las.

B.- Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente. Para ello se requiere:

- Darlas con toda claridad.
- Darlas con precisión y objetividad.
- Darlas con palabras que expresen una invitación a la acción.
- Hacerlas importantes.
- Darlas con seguridad y no con indecisión.
- Darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

C.- Debe revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron:

- Sirviéndonos de sistemas de reportes ordinarios.
- Verificando personalmente su cumplimiento, esto en los casos más importantes.
- Analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas, o si produjeron descontento en sí por la forma de darla, etc. (17)

3.3 ACTITUDES

3.3.1 Definición y Elementos de las Actitudes.

Existe una gran cantidad de definiciones de la actitud; Allport, (1935) presenta más de cien definiciones de ella, de las cuales con el transcurso de los años, muchas han sido rechazadas por imprecisas e inadecuadas.

Para poder definir a las actitudes sociales, podemos afirmar que existen una serie de elementos esencialmente característicos dentro de las mismas, como son:

- a.- La organización duradera de creencias y cogniciones en general.
- b.- La carga afectiva en favor o en contra.
- c.- La predisposición a la acción.
- d.- La dirección a un objeto social.

En base a ésto se puede definir a la actitud social como: "una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone una acción coherente con las cogniciones

y afectos relativos a dicho objeto, los cuales hacen que la persona responda de determinada manera. (18)

3.3.2 Condiciones para La Formación de las Actitudes.

Allport en el año de 1944, nos señala cuatro condiciones para la formación de las actitudes:

a.- La segregación e integración de respuestas aprendidas en el curso del desarrollo.

b.- La discriminación y segregación de experiencias.

Estas no se acumulan meramente, se arraigan y se estructuran de modo que las actitudes se vuelvan más específicas a medida que el individuo crezca.

c.- La influencia de alguna experiencia dramática o trauma puede ejercer una influencia duradera o permite generalizar los estímulos.

d.- La adopción de actitudes ajenas como el caso del niño que se apropia de las actitudes de los padres. (19)

(18) Aroldo Rodríguez, *Psicología Social*, Editorial Trillas, Quinta Edición, México 1981, página 329

(19) *Idem*, página 422.

Al entrelazarse las actitudes con experiencias afectivas, se convierten en características de la personalidad; y éstas no pueden separarse de los objetos o eventos de la situación social.

La actitud comprende todas las fuerzas del sistema individual, las cuales empujan al sujeto a la conducta abierta; y en este sentido podemos afirmar que la actitud se asemeja al motivo, pero la actitud se relaciona más específicamente con objetos ambientales que el motivo.

Podemos afirmar también que la actitud, es una forma característica de pensar, de sentir o de comportarse respecto a una idea, persona o grupo de personas.

El psicólogo social admite que las actitudes existen dentro de la mente de las personas y supone que estas actitudes son determinadas parcialmente por la herencia biológica, pero podemos afirmar que estas actitudes surgen principalmente por el medio ambiente en el cual se cría el individuo. (20)

(20) José Miguel Salazar, Maritza Montero, Carlos Muñoz C., Euclides Sánchez, Eduardo Santana, Julio F. Villegas, *Psicología Social*, Ed. Trillas, Segunda Edición, México 1980, página 91.

3.3.3 Dimensiones de Las Actitudes

Las actitudes tienen usualmente tres dimensiones, - es decir están constituidas por componentes: cognoscitivos, emocionales, sociales. Las actitudes, ca si siempre llevan consigo cierta predisposición o - prejuicio de nuestra parte. Por lo tanto, las acti tudes son percepciones que involucran sentimientos emocionales, o predisposiciones y prejuicios que - nos hacen actuar de cierta manera.

No podríamos vivir sin nuestras actitudes; y esto - por muchas razones. En primer lugar, la actitud o percept, es decir la imagen de lo percibido, que te nemos de alguien o de algún objeto, nos permite predecir el comportamiento futuro de esa persona o de esa cosa.

Si no prejujáramos respecto a las cosas, tendríamos problemas para atravesar una calle, o para llevar a cabo aún la más sencilla de las conversaciones sociales.

Podemos afirmar que muchas de nuestras actitudes son una respuesta al mundo exterior.

Otro aspecto que debemos de tomar en cuenta con respecto a las actitudes, es la "Memoria", es decir - que nosotros archivamos nuestras experiencias y después les ponemos etiquetas o marbetes verbales.

Los psicólogos creen, que mientras más sepa una persona respecto a una persona, a una cosa, a una idea, más estable será esa actitud; que mientras más fuertes sean sus sentimientos, respecto a algo, más difícil será probablemente, el que cambie sus actitudes hacia algún objeto, idea o persona. (21)

3.3.4 KAREN HORNEY

El psicólogo Karen Horney, nos habla de que existen tres tipos de conducta o actitudes: la de sumisión, la de agresividad y la de desprendimiento.

(21) Idem, páginas 672-673.

La actitud de sumisión, nos indica que el sujeto - hace esfuerzos extraordinarios para ganarse el - afecto de todos los que lo rodean. Este sujeto, - ha tratado de ser superior y viendo que todos los métodos que utiliza le han producido resultados po - co satisfactorios, a la larga acepta su incapaci- dad para resolver su conflicto y aquellos que ha- yan desarrollado con otros, por lo que utilizará esto como instrumento para ganarse la aprobación de los demás.

El sentimiento de pertenencia al grupo o el apoyo de éste, lo hacen sentirse más fuerte y capaz para enfrentarse a la vida.

Actitud de agresión: Este tipo de actitud enfati- za la utilización de la agresividad en las relacio- nes con la gente. El sujeto acepta y da por hecho que vive en un medio hostil, al cual está determi- nado a enfrentarse, consciente o inconscientemente, ofreciendo pelea y resistencia ante la agresividad

que lo rodea.

No todas sus acciones agresivas son abiertas, algunas suelen estar encubiertas por aparente bondad y humanitarismo hacia los demás, pero en el fondo lo que se busca es el provecho propio.

Actitud de desprendimiento: El desprendimiento o alejamiento en este tipo de individuo puede ser físico, mental o ambos. Las personas que presentan estas tendencias, no quieren ni pertenecer a, ni pelear con.

El deseo primordial es el de mantenerse solo y principalmente alejado de otras personas, ya que éstas son las productoras de los conflictos.

Horney nos indica que cualquier persona normalmente psíquica, puede responder de las tres maneras, dependiendo de las circunstancias en que se encuentre en ese momento.

Afirma que desde el punto de vista cronológico,

la personalidad atraviesa por estos tres tipos de actitudes, la actitud de sumisión, se adopta durante la infancia, la agresiva durante la adolescencia y la de desprendimiento durante la madurez. (22).

3.4 RELACION AUTORIDAD - ACTITUD

3.4.1 Modelos de Actitudes

En nuestras reacciones de todos los días a las situaciones o estímulos emocionales, podemos en un momento determinado, optar por alguna actitud o mecanismo de defensa.

Entre estas actitudes se encuentran:

1.- AGRESION

Que consiste en la tendencia a enfadarse, pelear, mostrarse rencoroso, vengativo o a creerse dotado de una fuerza y habilidad sobrehumanas.

2.- RETRAIMIENTO

Es la tendencia a escapar, huir y abandonar el -

(22) José Cuélli, Lucy Reidl, Teorías de la Personalidad. Página 80-87 Editorial Trillas, 2a. Edición, México 1980.

trabajo, a obstinarnos y aislarnos, a soñar despiertos o a penetrar en el fondo de la fantasía o del fingimiento.

3.- RACIONALIZACION

Consiste en la tendencia a poner pretextos, contradecir o rehusarnos a aceptar la situación o a justificar nuestros actos.

4.- REPRESION

Es la tendencia a ocultar cualquier reacción interna o notoria, a ser introvertidos, a convertirnos en enfermos de úlcera, etc.

5.- COMPENSACION

Es la tendencia a ajustarnos a la situación a tomar nos complacientes o a modificar nuestra conducta para conformarnos.

6.- PROYECCION

Es la tendencia a atribuir a los demás nuestros pro-

pios patrones de conducta.

7.- REGRESION

Tendencia a retroceder a nuestros patrones de conducta de la infancia, a llorar, gritar, hacer berrinches y pataletas.

8.- SUBLIMACION

Es la tendencia a restar importancia a las cosas o a encontrar otros escapes para nuestras emociones.

(23).

3.4.2 Modelos de Autoridad.

La manera de relacionarse dentro de la organización, es la forma de establecer contacto con la gente (actitudes hacia sus jefes, compañeros, subordinados) en un sistema laboral.

1.- AUTORIDAD TRADICIONAL.

El individuo acepta un patrón tradicional autoritario, no desafía la estructura social establecida ni

(23) Samuel Romero Betancourt, Principios Fundamentales de la Administración de Empresas. Ed. IEESA, México, Segunda Edición 1980, Pág. 108

a aquellos en los que la autoridad merece respeto. Espera respeto y obediencia porque es el ideal cultural. El carácter tradicionalista autoritario - siente un sentido de continuidad - seguridad acorde con el patrón tradicional.

2.- AUTORITARIA

El sentido de fuerza e identidad se basa en una - subordinación total a las autoridades.

3.- QUIESCENTE SUMISA

El individuo posee un sentimiento de impotencia para cambiar eventos, así mismo como la pérdida de - esperanza y fatalismo hacia el futuro. Continuamente necesita ser dirigido en su trabajo por autoridades.

4.- MERCANTILISTA.

Esta es una orientación del carácter que se enraiza en la experiencia de uno mismo como una mercancía y el propio valor.

5.- REBELDE

El rebelde es una persona que está profundamente resentida de la autoridad por no ser apreciada, por no ser amada, por no ser aceptada. El rebelde usualmente ataca a una autoridad la cual él cree débil y después de la victoria se somete a una nueva y más fuerte autoridad.

6.- DEMOCRATICA

El individuo democrático tiene ideales de equidad, los cuales se expresan en su relación con la sociedad, la mujer y el hombre. No se siente superior o inferior a otros. Desea ser libre para perseguir sus propias metas y espera que otros deseen lo mismo. Siente que las decisiones que afectan a la comunidad o a la sociedad, deberían ser dadas por todos sus miembros, tomando en cuenta los sentimientos de cada individuo.

7.- REVOLUCIONARIA

La característica principal del carácter revolucio-

nario es que es independiente, que es libre. Es aquel que se identifica con la humanidad y de ahí trasciende a límites más estrechos de su propia - sociedad. Critica a su sociedad y a otras sociedades desde el punto de vista de la razón y la humanidad.

8.- LA ORGANIZACION COMO MADRE.

El individuo que percibe a la organización como madre se muestra receptivo, espera recibir todo de ella: cariño, protección, capacitación, etc.

9.- AUTO-AFIRMATIVO.

Se ratifica así mismo en sus ideas, en lo que cree y hace. (24)

(24) Rosa Ma. Córdova Alvarez, Beatriz Glowinsky Kotlar. Tesis: Estudio Caracterológico de un Grupo de Trabajadores en una Empresa Mexicana. UNAM, 1976.

CAPITULO IV

4. ESTUDIO DEL DR. ROGELIO DIAZ GUERRERO REFERENTE AL OBRERO MEXICANO Y EL TRABAJO

4.1 ANTECEDENTES

4.2 NECESIDADES HUMANAS (MASLOW)

C A P I T U L O I V

4.- ESTUDIO DEL DR. ROGELIO DIAZ GUERRERO REFERENTE AL OBRERO MEXICANO Y EL TRABAJO

4.1 A N T E C E D E N T E S

En el libro "Psicología del Mexicano" del Dr. Rogelio Díaz Guerrero, en el capítulo titulado: "Las Motivaciones del Trabajador Mexicano", nos menciona que es importante revisar algunas expresiones del mexicano acerca de los tópicos del trabajo.

Los mexicanos decimos que "el trabajo embrutece", - parodiando la expresión original que indica que "el trabajo ennoblece." Decimos que "la ociosidad es la madre de una vida padre", en vez de decir que "la ociosidad es la madre de todos los vicios". Los mexicanos comentamos unos con otros que lo primero es hacer dinero en esta vida y luego acostarse a "ras-

caree la barriga". Hablamos muchas veces de que: - "música pagada toca mal son". Indicamos en otras - que "trabajar de balde ni a tu padre". En esta serie de expresiones encontramos algo de lo que por lo menos en sentido común superficial, se dice del trabajo. (25)

¿En cuántas de estas expresiones se revela el mexicano con seriedad?

No hay que olvidar que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que además es bien posible que con estas series de expresiones se refiera a los aspectos más difíciles del trabajo, como también afirma el Dr. Díaz, que muchas veces el hecho de que, el mexicano cuando trabaja es raras veces comprendido. Si esto es cierto, si cuando el mexicano llega a trabajar no se le comprenden sus motivaciones, es fácil que se sienta naturalmente molesto, desesperanzado, quizá humillado, y que entonces naturalmente no tenga mucho que ofrecer en su trabajo.

(25) Rogelio Díaz-Guerrero, *Psicología del Mexicano*, Editorial Trillas, Cuarta Edición, México, 1982, páginas 52-53

Se debe partir de la hipótesis de que las expresiones contra el trabajo no se refieren al trabajo en sí mismo, sino a las condiciones del trabajo, sobre todo en el pasado pero también en el presente de México. (26)

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero, hace algunos años tuvo la oportunidad de llevar a cabo un estudio, en el cual se hicieron una serie de preguntas a una muestra representativa de la población de la ciudad de México. Una de las preguntas consistía en: ¿Le gusta a usted el tipo de trabajo con el que se gana la vida?

El 68% de la población varonil de la Ciudad de México, respondió que sí le gustaba el tipo de trabajo con que se ganaba la vida, el 27% indicó que no y el 5% que no sabía.

Claro está que un 27% de contestación negativa, significa, aproximadamente que una de cada tres piensan así y ésto ya es un problema; pero de todas maneras

las afirmaciones de que "la ociosidad es la madre - de una vida padre", etc., no parecen tener fundamento tan decisivo y definido, si al 68% sí le gusta el trabajo con que se gana la vida. (27)

4.2 NECESIDADES HUMANAS (MASLOW).

Para hacer un estudio más profundo acerca de esto, primero necesitamos tener una idea de lo que es la motivación; es decir a qué nos referimos con esto de la motivación de la conducta. Para realizar este estudio nos vamos a basar en la teoría de las necesidades de Maslow.

Dice Maslow, que ante todo existe un grupo de necesidades fisiológicas, esto resulta tan evidente que ninguno se opondría. Por ejemplo: los humanos necesitamos comer, dormir, etc., estas necesidades fisiológicas del hombre son prepotentes. Cuando no se satisfacen pueden desarrollar una fuerza brutal y oscurecer por completo toda otra necesidad, por ejemplo: la ternura, el amor, la preservación de la pro-

(27) Idem, página 53

pia estima, la dignidad, etc.

Este autor nos menciona, que no solo son varias las necesidades que explican la conducta humana, sino - que hay ciertas relaciones entre ellas, cierta organización o integración. Los principios fundamentales que rigen tal organización del impulso son:

- * Cuando existe un ordenamiento jerárquico en relación con la intención de las necesidades.*
- * Cuando un grupo de necesidades se satisface, no cuenta ya con la motivación.*
- * Cuando varios grupos básicos de necesidades humanas se juntan, aparecen necesidades de mayor sutileza y se desarrollan en todo su esplendor. (28)*

Un segundo grupo de necesidades humanas son las de conservación, simplemente la conservación de la vida en sus variados aspectos.

(28) Idem página 55.

Hay en seguida otra serie de necesidades humanas: son las de afecto, de ternura, de amor, las de pertenecer, digamos a un grupo de amigos. Todas estas necesidades afiliativas alcanzan pleno desarrollo cuando las anteriores en la jerarquía están suficientemente cumplidas.

Para el mexicano, tal vez no produzca mucha impresión, ni tenga una reacción muy grande al oír estas necesidades de afecto, ternura, amor. Esto se debería a que si al mexicano le han faltado muchas cosas, en la infancia no le han faltado: ternura, afecto y amor.

En este caso, tenemos la impresión de que en el aspecto del amor, el mexicano podría resultar un ser superior a otros grupos de seres humanos.

Pero hay algo quizá todavía más interesante: el mexicano debería estar también satisfecho en relación a la necesidad de la amistad, la necesidad

de amigos. En realidad parece que no lo estamos. Si partimos de la simple observación directa, parece que la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa en el mexicano; que toda la vida - andamos buscando amigos, nos encanta la chorcha, - la fiesta, la averiguación y toda esta suerte de cosas, además constantemente.

Después de estas necesidades, vienen en orden otras muy importantes; son las llamadas necesidades del mantenimiento o preservación de la propia estima, dos aspectos cuando menos. Uno el de poder autoevaluar con cierta firmeza y más o menos positivamente, es decir considerarse a sí mismo como valioso. El otro implica la necesidad de ser valorado altamente por los demás.

Si se bloquea la satisfacción de estas necesidades, las personas mostrarán sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal, a veces hasta de debilidad y desesperanza.

En algunos casos, pueden aparecer tendencias francamente normales al compensar la falta de propia estima válida, es decir al fanfarronear en serio.

Hay otra serie de necesidades humanas todavía más allá de lo que acabamos de definir. A este grupo de necesidades las llamó el autor: "necesidades del desarrollo integral de las personas".

Se trata de las necesidades de que las capacidades que poseemos, nuestras habilidades, nuestras potencialidades, tengan oportunidad de expresarse, desarrollarse, dar fruto, en suma realizarse.

Existe otro grupo de necesidades, por ejemplo, las estéticas, las cognoscitivas, etc., pero las que hemos mencionado son las fundamentales en lo que se refiere al problema de las motivaciones del trabajador mexicano. Pero también hay necesidades aprendidas. Estas necesidades que aprendemos a tener, son múltiples y de muy diversa naturaleza; por ejemplo, nadie nace con deseos de ir al cine, sino

que aprende a ir al cine. Pero de estas necesidades que aprendemos quizá las más importantes serían las socio-culturales, porque realmente para el mexicano hay una serie de aspectos socio-culturales tan profundos que necesitamos tomarlos en cuenta. Veamos por ejemplo, que está casi definitivamente establecido que el mexicano generalmente desea ser "muy macho", socio-culturalmente hablando. De hecho, esta necesidad de ser "muy macho" en este sentido específico del mexicano, es en verdad una cosa bastante característica y típica del mismo. (29)

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero, realiza un pequeño perfil del mexicano, en el cual enumera una serie de necesidades que pueden tener importancia para comprender mejor la motivación del trabajador mexicano, además de darles valoración cuantitativa. A cada necesidad hipotética del trabajador, le dió una intensidad variable del 1 al 10. Es decir, que casi nada de intensidad se cuantificará con 1 y la

(29) Idem, página 60.

intensidad más extrema se cuantificará con el 10.

<i>NECESIDADES DE</i>	<i>PUNTOS</i>
<i>Hambre</i>	<i>5</i>
<i>Salud física</i>	<i>5</i>
<i>Sexual</i>	<i>10</i>
<i>Empleo (temor al desempleo)</i>	<i>5</i>
<i>Motivación económica</i>	<i>10</i>
<i>Seguridad personal</i>	<i>2</i>
<i>Amor y Ternura</i>	<i>1</i>
<i>Propia estima</i>	<i>10</i>
<i>Desarrollo integral</i>	<i>5</i>
<i>Mejorar el ambiente físico de la fábrica</i>	<i>1</i>
<i>Mejoría Técnica del trabajador</i>	<i>6</i>
<i>Pertenencia</i>	<i>1</i>
<i>Diversión</i>	<i>10</i>

CAPITULO V

- 5. DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO**
- 5.1 DEFINICION DE OBRERO Y EMPRESA EN GENERAL**
- 5.2 DEFINICION DE EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA**
- 5.3 CARACTERISTICAS DE ESTE TIPO DE EMPRESAS**
 - 5.3.1 En el Campo de la Producción**
 - 5.3.2 En el Area de Distribución**
- 5.4 EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS**
- 5.5 ESTRATOS**
- 5.6 PARTICIPACION DE ESTE SECTOR DENTRO DE LA INICIATIVA PRIVADA**
- 5.7 ELEMENTOS AFINES DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**
- 5.8 PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y COYUNTURALES**
 - 5.8.1 Aspecto Operativo**
 - 5.8.2 Aspecto de Distribución y Mercado**
- 5.9 IMPORTANCIA DE ESTE SECTOR**

C A P I T U L O V

5.- DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

5.1 DEFINICION DE OBRERO Y EMPRESA EN GENERAL.

Para efectos de este trabajo definiremos como *Obrero* a aquella persona cuyo trabajo es predominantemente manual; puede clasificarse en *calificados y no calificados*, éstos según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

Empresa la definiremos como nos indica el maestro Reyes Ponce: como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

5.2 DEFINICION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

A nivel mundial existen alrededor de 50 definiciones para la Pequeña y Mediana Industria, lo que nos

da una idea de la dificultad que implica establecer un criterio general para estos fines.

En México tenemos varias definiciones de ellas; - entre las que destacan las siguientes:

A.- Dirección General de la Industria Pequeña y Mediana de SECOFI.

Microindustria	- hasta 15 trabajadores y 10 millones en activos fijos.
Pequeña	- hasta 100 trabajadores y 100 millones de activos fijos.
Mediana	- hasta 250 trabajadores y 200 millones de activos fijos.

B.- Programa Integral para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. SECOFI 1984.

Microindustria	- hasta 25 trabajadores y 20 millones de ventas anuales netas.
Pequeña	- hasta 100 trabajadores y 250 millones de ventas anuales netas.
Mediana	- hasta 250 trabajadores y 800 millones de ventas anuales netas.

C. - Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)

<i>Pequeña</i>	<i>- de 50 mil hasta 15 millones de capital contable.</i>
<i>Mediana</i>	<i>- superior a 15 millones y no mayor de 90 millones.</i>

5.3 CARACTERISTICAS DE ESTE TIPO DE EMPRESAS

Si bien existe una gran variedad de criterios para definir a este importante sector industrial de nuestra economía, en términos generales se han logrado establecer los principales rasgos que lo identifican a nivel de sus estructuras productivas y de distribución, mismos que a continuación se mencionan.

5.3.1 En el Campo de la Producción

- El tamaño de la empresa está en función del programa de producción que el industrial lleva a cabo.*
- Los medios financieros para apoyar su proyecto industrial son limitados y fundamentalmente provienen del ahorro generado internamente en la empresa.*

- En términos generales, su maquinaria y equipo de producción son sencillos, debido al tamaño de las empresas y a sus escasos recursos financieros.
- Genera el mayor número de empleos por unidad de inversión.
- Es bajo el número de trabajadores que emplea por establecimiento, aunque concentra la mayor proporción de empleos de la industria de la transformación y cuenta además con capacidad suficiente para contribuir a una mejor captación de la mano de obra en los procesos industriales.
- Emplean sistemas de producción con cierta tendencia hacia la especialización (la que su equipo tecnológico les permite) en la fabricación de sus productos.
- Las materias primas que utilizan para la elaboración de sus bienes son en su mayoría locales y de fácil acceso.
- Cuenta con gran flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el mercado, pues el equipo que utiliza no es muy sofisticado.

- Su estructura productiva le permite atender oportunamente la fabricación bajo pedido.
- Los empresarios participan directamente en la producción y supervisión de las labores del proceso de producción, lo que les permite el conocimiento de todo el sistema de elaboración del producto final.
- No cuenta con sólidos sistemas de normas de control de calidad de sus productos.
- Por el número de establecimientos de este sector y su capacidad generadora de empleos, contribuye a la distribución del ingreso, tanto local como regionalmente.
- El tamaño de las industrias de este sector permite el aprovechamiento racional de los recursos naturales de una región cuya explotación resultaría incosteable para la gran industria, debido a su magnitud y al tipo de tecnología que utiliza.
- Constituye un elemento importante para la integración al desarrollo industrial de zonas que cuentan con suficientes recursos naturales y humanos; así como un mercado atractivo para sus productos.

- Agrupa a la mayoría de los establecimientos industriales del país.
- Genera alrededor del 42% de la producción industrial, de acuerdo a cifras del X Censo Industrial.
- La industria mediana y pequeña es de carácter nacional, pues casi toda la inversión en ese sector es de capital mexicano.
- Constituye un factor fundamental en la estructura industrial de la mayor parte de las entidades federativas.
- Contribuye al desarrollo de vocaciones empresariales-nacionalistas.
- Su grado de dependencia con el exterior es baja, debido a que aprovecha maquinaria y equipo producidos en el país.

5.3.2 En el Area de Distribución

- Su penetración en el mercado es limitada, pese a su importante participación en la producción industrial.
- Los empresarios tienen a su cargo la venta de los

- productos o bien la supervisan personalmente.
- Tienen una limitada capacidad para concurrir al mercado externo, debido, entre otras cosas, al bajo volumen de producción, la poca calidad de sus productos, desconocimiento de estos mercados y excesivo burocratismo. Pese a ello, se constituyen como un sector potencial para incrementar las ventas al exterior.

5.4 EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

Para efectos de este trabajo se ha considerado Industria Mediana y Pequeña, al conjunto de empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 1,100 millones de pesos al año.

5.5 E S T R A T O S

Dentro del rango de industria mediana y pequeña se determinaron los siguientes estratos:

MICROINDUSTRIAS: a las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea - hasta de 30 millones de pesos al año.

INDUSTRIA PEQUEÑA: a las empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y sus ventas netas sean superiores a los 30 millones y no mayores a 400 millones de pesos al año.

INDUSTRIA MEDIANA: a las empresas que ocupen entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebase los 1,100 millones de pesos al año.

La industria pequeña y mediana tiene una participación relevante en los principales indicadores de la actividad de transformación del país, tal como puede apreciarse en el Cuadro No. I.

5.6 PARTICIPACION DE ESTE SECTOR DENTRO DE LA INICIATIVA PRIVADA

Las empresas medianas y pequeñas concurren en todas las ramas industriales; su aporte es preponderante en la producción de bienes de consumo duradero y no

C U A D R O I

PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LA
INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN EL
SECTOR MANUFACTURERO

TAMAÑO (1)	ESTABLE- CIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	VALOR BRU- TO DE PRO- DUCCION	ACTIVOS FIJOS
Microindustria	90	17	6	4
Industria pe- queña	8	21	18	14
Industria me- diana	1	17	19	17
TOTAL SUBSECTOR	99	55	43	35

Fuente: X Censo Industrial 1976 S.P.P.

(1) Basado exclusivamente en el factor empleo.

C U A D R O II

RAMAS DE ACTIVIDAD SELECCIONADAS CON
MAYOR PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE
LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

RAMA	EMPLEO	VALOR BRUTO DE LA PRO- DUCCION
Muebles y accesorios	89.0	75.6
Prendas de vestir	78.5	64.4
Editorial, de impre- sión y conexas	77.6	57.6
Alimentos	70.1	57.6
Calzado e industria del cuero	69.8	63.1
Hule y plástico	66.0	48.3
Productos metálicos	64.6	41.1
Maquinaria y equipo no eléctrico	60.1	43.6
Madera y corcho	57.3	50.3
Productos deminerales no metálicos	57.00	31.4
Textil	53.0	43.9

Fuente: X Censo Industrial 1976, S.P.P.

C U A D R O I I I

RAMAS DE ACTIVIDAD SELECCIONADAS CON
 MENOR PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE
 LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

RAMA	EMPLEO	VALOR BRUTO DE LA PRO- DUCCION
Papel	50.1	34.8
Química	44.0	38.6
Bebidas	37.1	45.3
Fabricación de maquinaria, equipos, aparatos y acce- sorios eléctricos y elec- trónicos	34.1	27.2
Productos de tabaco	29.9	24.2
Petroquímica	29.7	44.3
Equipo de transporte y sus partes	22.4	19.6
Metálica básica	17.3	18.4

Fuente: X Censo Industrial, 1976, S.P.P.

duradero, así como en algunas ramas de bienes intermedios y de capital, tal como se muestra en el Cuadro No. II.

Sin embargo, en otras ramas de actividades su participación es menor, principalmente las que se refieren a la producción de ciertos bienes intermedios, de capital y en algunas de bienes finales, como podemos apreciar en el Cuadro No. III.

Por otra parte, tanto por el número de establecimientos, como por su contribución al empleo y valor agregado, la industria mediana y pequeña constituye un factor fundamental en la estructura industrial de la mayor parte de las entidades federativas, tal como se muestra en el Cuadro No. IV.

Puede apreciarse la heterogeneidad de este tipo de empresas en cuanto a tamaño, actividad y distribución geográfica. Sin embargo, existen elementos comunes a la mayoría de las empresas, tanto por lo que se refiere a sus características intrínsecas como a los problemas que los afectan que permiten analizarlas en forma conjunta.

CUADRO IV

PARTICIPACION PORCENTUAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA
Y PEQUEÑA EN ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS

CONCEPTO	ESTABLECIMIENTOS DE LA I.M.P.			PERSONAL OCUPADO			VALOR AGREGADO		
	ENTIDAD	(*)	(**)	(*)	(**)	(1)	(*)	(**)	
Distrito Federal	29,136	24.6	98.0	301,419	17.6	61.0	26,029	15.0	48.0
México	10,097	8.5	96.0	122,823	7.1	45.0	13,361	7.0	37.0
Jalisco	9,261	7.8	99.0	90,020	6.3	78.0	4,936	3.0	43.0
Veracruz	6,034	5.1	99.0	22,826	1.3	36.0	689	0.4	10.0
Puebla	5,714	4.8	99.0	38,166	2.2	59.0	2,935	2.0	46.0
Michoacán	5,319	4.6	99.6	18,460	1.1	70.0	633	0.3	47.0
Guanajuato	5,155	4.3	99.0	35,031	2.1	77.0	1,474	1.0	53.0
San Luis Potosí	5,085	4.3	99.5	16,036	1.0	57.0	366	0.2	22.0
Nuevo León	4,500	3.8	97.0	56,806	3.3	42.0	5,153	3.0	26.0
Oaxaca	3,851	3.2	99.6	10,741	0.6	63.0	352	0.2	52.0
Yucatán	2,988	2.5	99.5	19,574	1.1	73.0	639	0.3	48.0
Tamaulipas	2,392	2.0	98.0	16,412	1.1	61.0	1,004	1.0	45.0
Tlaxcala	2,289	1.9	99.0	9,279	0.5	68.0	482	0.3	58.0
Guerrero	2,275	1.9	99.7	5,690	0.3	64.0	153	0.1	48.0
Zacatecas	1,888	1.6	99.9	2,179	0.1	43.7	979	0.5	85.3
TOTAL	90,096	80.8		766,868	44.7		61,046	34.3	

(*) % De la industria nacional (118,643 establecimientos) excluye actividades extractivas

(**) % De la industria de la entidad.

(1) Millones de pesos

Estratificación basada exclusivamente en el factor empleo

Fuente: X Censo Industrial, 1976, S.P.P.

5.7 ELEMENTOS AFINES DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Dentro de los factores que caracterizan a la industria mediana y pequeña y le dotan de importancia - estratégica en el desarrollo del país, destacan:

- * Su flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías; igualmente, es apta para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requiere de menor tiempo de maduración en sus proyectos, todo lo cual es particularmente importante en la presente coyuntura.*
- * Aprovecha materias primas locales y promueve el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido y medio.*
- * Es una instancia para la formación de empresarios, así como para la canalización del ahorro - familiar y excedentes generados a nivel regional.*
- * Capacita mano de obra de escaso o nulo nivel de*

calificación previa.

- * Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- * Presenta una menor dependencia relativa del exterior, ya que aprovecha en mayor grado recursos, maquinaria, equipo y ahorro domésticos.
- * Constituye un elemento de equilibrio en los mercados, al alentar la competencia, lo que beneficia al aparato productivo y al consumidor.
- * Significa una alternativa para el desarrollo de empresas del sector social.

5.8 PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y COYUNTURALES.

La industria mediana y pequeña ha venido acumulando problemas que limitan su desarrollo, o generación de excedente económico y su óptima contribución a los fines del proyecto nacional.

5.8.1 Aspecto Operativo

Por lo que se refiere al aspecto operativo, cabe -

destacar, principalmente, la concurrencia de los siguientes factores:

- * Inestable y oneroso acopio de insumos, derivado de la necesidad de acudir a detallistas, en virtud de los escasos e irregulares volúmenes de demanda, así como dificultad para la adquisición de maquinaria, equipo y refacciones.*
- * Subutilización de la capacidad instalada, causada por la obsolescencia de las tecnologías aplicadas, la escasa posibilidad de programar la producción y el acceso limitado a los servicios de ingeniería y consultoría.*
- * Bajo nivel de desarrollo tecnológico.*
- * Administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de producción y mercadeo.*
- * Carencia de personal técnico y administrativo suicientemente calificado para asimilar nuevos -*

procesos de producción.

- * *Limitado uso de los apoyos e incentivos que ofrece el sector público, originado por insuficiente información, complicada tramitación y centralización administrativa.*

5.8.2 Aspecto de Distribución y Mercado.

Adicionalmente, el funcionamiento del mercado ha restringido paulatinamente la participación de la industria mediana y pequeña en la demanda interna y ha impedido su incorporación regular a la exportación; algunos de los principales problemas que enfrenta son:

- * *Dificultad en el acceso a recursos crediticios, resultante de una estructura generalmente débil, que las obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.*
- * *La tendencia a la concentración de la oferta en diversas ramas industriales, en un número redu-*

cido de empresas, lo que se traduce en ocasiones, en condiciones difíciles para los productores pequeños.

- * La insuficiente articulación entre la gran industria y las pequeñas y medianas, y preferencia de las grandes unidades a integrarse verticalmente, lo cual conduce, por una parte, a un escaso grado de integración industrial y por otra, a que aquellas canalicen sus compras al mercado externo, limitando el desarrollo de las empresas pequeñas y medianas por el desconocimiento de sus posibilidades para la producción.
- * Imposibilidad de negociar y cumplir las condiciones de las cadenas de distribución y mayoristas, debido a sus pequeños volúmenes de producción.
- * Débil estructura promocional y publicitaria.
- * Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación, debido a la irregularidad en volumen y calidad de sus productos, así como a su

débil estructura de comercialización y la complejidad de los trámites.

Por otra parte, la difícil situación económica que vive el país, ha afectado a la industria mediana y pequeña, en renglones fundamentales. Principalmente se ha manifestado en abatimiento de la demanda, escasez de materias primas, falta de divisas, descenso de la capacidad de pago y en limitaciones del mercado financiero.

Adicionalmente la inseguridad generalizada por los altos niveles inflacionarios y la inestabilidad de los mercados, ha provocado brusca disminución de la capacidad utilizada, especialmente en ramas como la metal-mecánica y bienes de consumo duradero, poniendo en peligro la permanencia de un gran número de fuentes de trabajo.

5.9 IMPORTANCIA DE ESTE SECTOR

Ahora bien, podemos afirmar que la pequeña y mediana industria, juega un papel importante en el logro

de los objetivos del Proyecto Nacional. Esta apreciación se reencuentra respaldada en los aspectos - que a continuación señalamos:

- * El sector de la industria mediana y pequeña está constituido por empresas de carácter nacional, - pues la mayor parte de su capital es de mexicanos, que pueden contribuir al fortalecimiento de la independencia en la estructura productiva del país.
- * Asimismo, por una mínima necesidad de inversión para la creación de empleos, este sector empresarial cuenta con una gran capacidad para la generación de fuentes de trabajo, factor que cobra mayor importancia en estos momentos, en los que el desempleo ha alcanzado niveles críticos.

En otras palabras, la industria mediana y pequeña puede constituirse como sector de apoyo para la - protección e incremento del empleo y la retención de la mano de obra que sale del país en busca de mejores oportunidades laborales.

- * Ser un sector que utiliza en mayor medida las materias primas nacionales para el desempeño de su actividad productiva, le confiere mayor autonomía respecto a las variaciones que se producen en el mercado mundial y constituye un elemento que puede promover el desarrollo de aquellas industrias y regiones productoras y abastecedoras de materias primas.

- * La industria mediana y pequeña constituye un sector muy dinámico, en términos de adaptación a las condiciones y fluctuaciones que se producen en el mercado; cuenta, además con un importante potencial -medido en términos de su capacidad tecnológica/productiva- para impulsar la sustitución de las importaciones de bienes de consumo, materias primas e insumos que permitiría un significativo ahorro de divisas, tan necesarias en estos momentos para el país, y el fortalecimiento e integración de la estructura industrial, que la haría menos dependiente y vulnerable ante los cambios producidos en el exterior.

- * Su capacidad para la generación de fuentes de trabajo, le permite constituirse como sector vital para el logro de una redistribución más equitativa del ingreso, tanto a nivel local como regional.
- * El tipo de instalaciones, la maquinaria y el equipo utilizados para la producción, permiten a la industria mediana y pequeña constituirse como un destacado impulsor del proceso de desconcentración industrial, orientándose hacia aquellas regiones que cuentan con suficientes recursos materiales y humanos; además de un mercado potencial que admita el desarrollo de la actividad industrial y supere los desequilibrios económicos-regionales, así como la retención de la mano de obra en sus lugares de origen y la integración de diversas regiones del país a la dinámica y beneficios del desarrollo económico.
- * No obstante, su contribución, el logro de estos objetivos estará en función de las acciones que

emprenda el Gobierno Federal, a través del programa de Apoyo Integral que ha sido elaborado para este importante sector industrial. En este sentido, no bastan los buenos propósitos, sino que es necesario conjuntar objetivos e instrumentos de apoyo con acciones concretas, ágiles y eficientes que verdaderamente impulsen al desarrollo de este sector. Ello implica dejar de lado el burocratismo que tanto ha obstaculizado el progreso de nuestro país.

En conclusión, el sector de industrias medianas y pequeñas cuenta con un potencial de desarrollo acorde a las necesidades del país.

Posee, además capacidad para constituirse como el grupo industrial más dinámico en los procesos de reordenación económica y cambio estructural, pues la experiencia de las economías industrializadas ha demostrado que es en la industria mediana y pequeña donde se gesta la adaptación y creación de tecnologías adecuadas a las condiciones socio-económicas locales, así como del aparato productivo nacional.

* La industria mediana y pequeña se elige como fuente creadora de una clase empresarial activa y nacionalista, pues constituye una de las pocas alternativas viables que se presentan a los mexicanos dinámicos y progresistas, para emprender una actividad productiva, independiente y creativa, indispensable para superar la crisis y consolidar la economía del país. (30)

(30) Biblioteca de la Cámara de la Industria de la Transformación. Estudios Referentes a la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana.

C A P I T U L O V I

6.- *CORRIENTES Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS.*

6.1 *CORRIENTES ADMINISTRATIVAS*

Dentro de las corrientes administrativas encontramos la llamada: "Científica de Taylor y Fayol".

El Taylorismo, toma la administración como una corriente de eficiencia a través de que el hombre esté en el lugar correcto o adecuado. La obra más importante de Taylor se plasma en su libro: "Principios de la Administración Científica". Expone que es necesario estudiar los métodos más eficientes - mediante el análisis de los movimientos que componen una operación, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas.

La premisa de Taylor consiste en: "Para todo tipo de trabajo puede y debe llegarse a definir un proce-

dimiento técnicamente estructurado que debe sustituir a los métodos empíricos".

Para él, los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria, eran seres irracionales que solo buscaban satisfacer sus necesidades primarias. Dice que el hombre es un ser perezoso e irreflexivo por naturaleza y que esto tiene su origen en dos causas: la primera: el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomar las cosas con alma, a lo que podríamos llamar poco rendimiento natural.

La segunda, un segundo pensamiento y un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo que podríamos llamar bajo rendimiento sistemático. (31) A Taylor no le importaban en lo más mínimo los intereses de grupo.

Decía que la tarea de los administradores es inducir a cada trabajador a que haga uso de sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus co-

(31) Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna, *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. 1a. Edición, México, 1978, Página 83.

nocimientos tradicionales, de toda su habilidad y todo su ingenio, así como de toda su buena voluntad para dar así el máximo rendimiento a su patrón.

La corriente científica de la administración tiene cuatro principios básicos:

- a) Desarrollo de una verdadera ciencia.*
- b) Selección científica del trabajador.*
- c) Educación y desarrollo científico del obrero.*
- d) Cooperación estrecha y comprensiva entre la dirección y el personal.*

Principales aportaciones de Taylor a la administración:

- 1) Estudio de tiempos y movimientos.*
- 2) La Ingeniería Industrial.*
- 3) La División Funcional (especializaciones.*
- 4) La separación de las funciones de dirección y de operación.*

En la misma corriente eficientista aparecen los esposos Gilbreth; hacen el estudio de tiempos y movimientos pero en "mini-movimientos", a lo que ellos

llaman los Terbligs; que consisten en el estudio de paso por paso desde que arranca una máquina hasta - que sale el producto terminado.

Otro expositor de esta corriente es Fayol. Fayol se percató de que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol son - las siguientes:

- a) Operaciones técnicas. Estas incluyen producción, fabricación y transportación.
- b) Operaciones comerciales; comprendiendo éstas a compras, ventas y cambios.
- c) Operaciones financieras; obtención y aplicación de capitales.
- d) Operaciones de seguridad; protección de los bienes y de las personas.
- e) Operaciones de contabilidad; inventarios, balance,

costos y estadísticas.

f) Operaciones administrativas. (32)

Nos habla de los principios de la administración:

- 1) División del trabajo.
- 2) La autoridad - responsabilidad
- 3) Principio de disciplina
- 4) Principio de unidad de mando
- 5) Principio de la unidad de dirección.
- 6) Principio de la subordinación del interés particular al interés general.
- 7) Principio de la remuneración del personal.
- 8) Principio de la centralización.
- 9) Principio de la jerarquía.
- 10) Principio del orden
- 11) Principio de equidad
- 12) Principio de la estabilidad del personal
- 13) Principio de la iniciativa. (33)

A la escuela de Fayol se le llama escuela de los "jefes". Crea jefes capacitados que supieran los principios de administración. El proceso adminis-

(32) Idem, página 91.

(33) Idem, página 99.

trativo de Fayol, consiste en:

- Previsión
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control. (34)

Como segunda corriente de la administración tenemos la llamada administración humanizada o la corriente "Humano-relacionista de Mayo". Elton Mayo realizó los estudios denominados "Hawthorne", -que consisten en estudios realizados en la Western Electric; para llevarlos a cabo dividió sus experimentos en dos fases:

En la primera formó grupos denominados: control y experimental.

Al control se le mantuvo bajo las mismas circunstancias de trabajo; mientras que al experimental se le propiciaron cambios para mejorar supuestamente la - productividad; pero el resultado fue sorpresivo, ya

(34) Idem, página 92.

que la productividad aumentó en ambos grupos.

En la segunda fase se llegó a la pregunta del por qué de lo sucedido dentro de la primera; y para resolver esta cuestión se utilizó la entrevista en primera instancia cerrada y posteriormente abierta que dejaba la libertad de aportación del trabajador. La respuesta general de las entrevistas consistió en que producían más porque se les tomaba en cuenta.

Mayo sostenía que debería mejorarse el clima de trabajo, evitar los conflictos abiertos y con esto aumentar la eficiencia en la producción. El humanismo, en sentido amplio, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones. Sostenía que no es posible separar al hombre de su situación concreta en el proceso productivo en relación con el resto de sus actividades sociales, políticas, económicas y culturales.

Decía que la comunicación es un elemento primordial para evitar los conflictos en las organizaciones -

industriales. Esta corriente consiste en la implantación dentro de la empresa de medios adecuados de información, como son los tableros de avisos, los periódicos murales, las circulares, etc. (35)

La principal característica del humano-relacionismo es la ruptura de las estructuras formales anteriores, convirtiéndolas en informales al dejar participar a los trabajadores.

Las principales aportaciones del humano-relacionista son:

- Se maneja ya el concepto de grupo.
- Empleo de la comunicación.
- Manejo de los grupos informales. (36)

Otra corriente de la administración es la llamada del Estructuralismo.

El Estructuralismo se basa en la sociología; dentro de éste las teorías y los estilos de dirección se refieren a cuestiones, tales como las formas en que deben constituirse internamente las organizaciones:

(35) Idem, página 107

(36) Idem, página 111

¿Qué funciones deben agruparse?

¿Quién debe ser jefe de quién?

¿Qué relaciones tiene la empresa con el medio ambiente que lo rodea?

Nos dice el Estructuralismo que la sociedad es un sistema y la empresa es un subsistema de la misma; y que cualquier cambio afecta indistintamente a ambas. El Estructuralismo no sólo piensa en las organizaciones lucrativas, sino también toma en cuenta a las no lucrativas, contempla la organización informal y los efectos que produce fuera de la empresa.

Entre los principales exponentes de esta corriente tenemos a Renate Mayntz, quien define a la organización como un sistema social dentro de una estructura, y en su obra nos habla de la evolución histórica de las organizaciones; iglesia, ejército, etc.

Otro exponente es el señor Amitai Etzioni que en su obra "La Organización Moderna" nos dice que la

organización es una unidad social conformada para -
alcanzar fines específicos; nos habla de la divi-
sión de los trabajadores y de la centralización del
poder. (37)

Otro exponente, tal vez el más importante es: Ralph
Dehrendorf quien nos dice que la empresa es un sis-
tema social en el que se generan conflictos que pro-
vienen de los desajustes de la población en general;
cambios políticos, sobrepoblación humana, etc. (38)

La siguiente corriente dentro de la Administración es
la Neohumano-relacionista. Sus teorías se reducen
en dar al hombre productivo la sensación de que par-
ticipa realmente dentro de las decisiones acerca de
su trabajo. De aquí surgen los términos: Administra-
ción por objetivos, Administración participativa. (39)

Todas estas teorías y corrientes administrativas pro-
ponen que, dentro de la empresa y la industria, tanto
trabajadores como empleados puedan fijar sus objeti-
vos secundarios y superficiales acerca de la labor -

(37) Idem, página 116.

(38) Idem, página 136

(39) Idem, página 143

que realizan a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización.

El principal exponente de esta corriente es el señor Douglas McGregor, su obra "El Aspecto Humano en las Empresas", nos habla acerca de la teoría "X" y "Y" y de la administración por objetivos.

"X" : Forma tradicional de pensar con respecto al hombre.

"Y" : Etapa potencial del manejo del hombre en las empresas.

<u>"X"</u>	<u>"Y"</u>
<i>Tradicional</i>	<i>Potencial</i>
-Rechazo al trabajador, el trabajador necesita castigos, no son buenos colaboradores.	- Toma el trabajo como deporte - Son buenos colaboradores (ímpetu)
- Son naturalmente perezosos	- Naturalmente activa

"X"

-
- La gente trabaja por dinero y posición
 - Lo que mantiene al hombre trabajando es el temor a que lo despidan
 - La gente depende; no desea pensar por sí misma.
 - La gente necesita supervisores que vigilen el cumplimiento de su trabajo.
 - La gente necesita instrucciones específicas de qué y cómo hacerlo, los asuntos generales no son de su interés.
 - La gente se resiste al cambio, prefiere seguir por el mismo camino.

"Y"

-
- La gente trabaja por satisfacciones personales
 - Lo que mantiene al hombre trabajando es el logro de sus objetivos.
 - La gente piensa lo que debe hacer y es capaz de autodirigirse.
 - La gente es capaz de asumir responsabilidades.
 - A la gente le gusta entender las cosas; comprender el proceso en el que está involucrado.
 - A la gente le cansan las actividades rutinarias, le gustan las nuevas experiencias.

"X"

- La gente se forma por el transcurso del tiempo, niñez, juventud, los adultos permanecen estáticos.

"Y"

- La gente se desarrolla constantemente, nunca es tarde para aprender, la gente se deleita aprendiendo y aumentando sus conocimientos.

Podemos situar las etapas de control y dirección del proceso administrativo dentro de la teoría "X", mientras que la etapa de integración dentro de la "Y".

Douglas McGregor eslabonó, también, la administración por objetivos, la cual consiste en el establecimiento de metas específicas por un período determinado y sus puntos de medición, siendo éstas establecidas - por cada ejecutivo sobre bases que les permitan servir de apoyo a los objetivos generales de la empresa.

Existen algunas derivaciones de la teoría "X" y "Y", como son las expuestas por Chris Arguris, el cual es el creador de la teoría inmadurez-madurez; la cual - atraviesa por siete cambios.

INMADUREZ

- Pasividad (nada hace, solo que sea estrictamente necesario).
- Dependencia (elude decisiones).
- Pocas maneras de comportarse.
- Tiene intereses erráticos y superficiales.
- Perspectiva temporal corta.
- Posición subordinada
- Falta de conciencia del yo.

MADUREZ

- Mayor actividad
- Independiente
- Varias maneras de comportarse.
- Intereses profundos, claros, bien definidos.
- Perspectiva temporal amplia (Pasado, presente y futuro).
- Posición de igualdad o superioridad.
- Control del yo.

El beneficio de esta teoría es que vamos a tener -

colaboradores eficientes. (maduros)

Otro expositor de esta corriente es el señor Frederick Herzberg, con su teoría: "motivación - higiene"

Realizó encuestas a ingenieros y administradores, preguntando dos cosas: qué era lo que les hacía sentirse insatisfecho y qué satisfecho.

Nos dice que hay dos factores dentro de las empresas que son:

- Los higiénicos.
- Los motivacionales.

Higiénicos - Medio ambiente de trabajo.

Motivacionales - Es el trabajo mismo.

INSATISFECHO

SATISFECHO

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| - Higiénicos | - Motivacionales |
| * Medio ambiente | * Trabajo mismo |
| - Tipo de administración | - Éxito |
| - Supervisión adecuada | - Reconocimientos de logro |

INSATISFECHOS

- Condiciones de trabajo
- Remuneraciones (\$)
- Relaciones de trabajo
- Estos elementos no aumentan la productividad

SATISFECHOS

- Trabajo desafiante
- Manejo de responsabilidades
- Desarrollo dentro de la organización.
- Estos elementos aumentan la productividad

Otro autor es el señor Rensis Likent; el cual nos da cuatro sistemas de la administración del recurso humano.

- 1.- La confianza en los subordinados
- 2.- La participación en la toma de decisiones
- 3.- La motivación.
- 4.- Las interrelaciones.

En el sistema número 1; no se tiene confianza en los empleados por parte de la administración, raramente participan en la toma de decisiones. La interacción que ocurre dentro de este sistema se da con temor y desconfianza.

La organización informal por lo general se opone a las metas de la organización formal.

En el sistema número 2, la administración tiene una confianza condescendiente en los subordinados y en la toma de decisiones participan niveles inferiores preestablecidos (más motivación, más interrelación).

La organización informal no siempre se opone a los objetivos de la organización.

En el sistema número 3, la administración tiene confianza parcial, pero no completa en los subordinados, se permite tomar decisiones en áreas específicas, la comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo.

La organización informal apoyará u opondrá resistencia parcial a los objetivos de las organizaciones.

En el sistema número cuatro; la confianza es plena, la toma de decisiones es amplia y bien organizada, la comunicación también es horizontal, las interacciones son amplias y amistosas.

La organización informal va a encaminar sus esfuer-

zos al logro de los objetivos de la organización - formal.

6.2 CONCEPTOS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

En los tiempos actuales existen una serie de conceptos y técnicas dentro de la administración que nos permite aumentar la productividad dentro de las empresas.

Dentro de estas teorías encontramos la denominada: "Desarrollo Gerencial".

El Desarrollo Gerencial son los esfuerzos encaminados a que la Gerencia motive el comportamiento de sus colaboradores en el sentido deseado, es decir, influyendo en ellos, ejerciendo el liderazgo que reclama su posición laboral para definir los objetivos y los medios de alcanzar éstos, pretende cambios a nivel emotivo, en cuanto al manejo de interrelaciones - motivación, conductas grupales, toma de decisiones, etc.

Otro concepto moderno es el de análisis transaccional, que consiste en el estudio de los intercambios sociales que realizan las personas.

El de Dinámica de grupo que es el proceso por el cual las personas interactúan cara a cara en grupos pequeños.

Las Reuniones o Juntas, las cuales son una forma de actividad de grupo profundamente utilizada en la actualidad y que favorece en forma especial el apoyo para la toma de decisiones. (40)

Otro concepto moderno es el diseñado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton, llamado "Rejilla Gerencial". El Programa completo consta de seis fases, aunque no todas las organizaciones necesitan de todas ellas.

Esta rejilla se basa en las dimensiones del estilo gerencial de preocupación por las personas (relaciones sociales), y por la producción (tarea). Esta rejilla indica la forma en que dos dimensiones se relacionan entre sí y establece un lenguaje uniforme y -

(40) Keith Davis, Obra citada página 205.

un marco de referencia para la comunicación entre -
los temas conductuales.⁽⁴¹⁾ Ver cuadro No. V.

Entre los conceptos más modernos dentro de la administración encontramos el "Desarrollo Organizacional".

El Desarrollo Organizacional es una estrategia de intervención que utiliza los procesos de grupo para centrar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de implantar cambios planeados. Hace hincapié en que toda la organización es un sistema operante.

El proceso comprende etapas tales como diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y confrontación, planeación de la acción, desarrollo de equipos, desarrollo intergrupar y análisis subsecuente. Utiliza con mucha frecuencia métodos de capacitación de laboratorio, tales como la representación de papeles, los juegos y los grupos de encuentro.

Aunque el D. O. tiene sus limitaciones constituye

(41) Idem, página 245.

CUADRO No. V

REJILLA GERENCIAL

Nucha

Preocupación por las personas

9	<p>GERENCIA 1,9 Atención concentrada en las necesidades de las personas buscando que las relaciones satisfactorias generen una atmósfera de organización cónmuda y amistosa y un buen ritmo de trabajo.</p>		<p>GERENCIA 9,9 Las personas dedicadas son las que alcanzan grandes logros en el trabajo. La interdependencia mediante un interés común en los propósitos de la organización general relaciones de confianza y respeto.</p>
8			
7			
6			
5		<p>Gerencia 5,5 Es factible tener una actividad de organización adecuada equilibrando la necesidad de llevar a cabo el trabajo con la necesidad de mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.</p>	
4			
3			
2	<p>Gerencia 1,1 El ejercicio de un esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo es apropiado para continuar como miembros de la organización.</p>		<p>Gerencia 9,1 La eficiencia en las operaciones se debe al hecho de disponer las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.</p>
1			

Poca

Poca

Preocupación por la producción

Nucha

una práctica excelente para introducir, cambiar y au
torrenovar las organizaciones. (42)

Entre las teorías más recientes, con que cuenta la ad-
ministración para aumentar la productividad del recur-
so humano, nos encontramos la llamada teoría "Z".

Esta teoría se basa en el asombroso desarrollo que -
ha tenido el Japón, después de la Segunda Guerra -
Mundial.

Enmarca una filosofía japonesa, que aporta las re-
glas para la administración de organizaciones com-
plejas y a la vez es aspiración de Occidente implan-
tarlas en las empresas bajo el nombre de Teoría "Z",
adecuándolas a las necesidades y posibilidades de -
los emporios occidentales.

La teoría "Z" sugiere que la clave de una mayor pro-
ductividad está en implicar a los trabajadores en el
proceso.

Su primera lección es la confianza; esta lección y
la productividad van de la mano, ya que será el sis-

tema administrativo el que propicie la confianza - entre el personal.

La segunda lección es la sutileza, aprovechar el conocimiento de las personalidades para hacer equipos de trabajo efectivos.

Una peculiaridad del desarrollo profesional en Ja-pón es que el profesionista que ingresa a una empre-sa lo hace para quedarse en ella largo tiempo, su -rotación entre empresas es mínima, ya que le toma -mucho tiempo conocer toda la empresa en la totali-dad de sus funciones y eso le impide caer en una es-pecialización marcada.

Con esto se permite una rotación en puestos determi-nantes pero siempre dentro de la misma empresa.

En las empresas no se fijan objetivos, se les da -cierta filosofía que les permite implantarse ellas mismas los objetivos; la toma de decisiones involu-cra a todos aquellos que se verán afectados; por lo que existe sentido colectivo de autoridad y de res-ponsabilidad.

La teoría "Z" persigue hacer de estos conceptos parte de la cultura organizacional que es el conjunto de símbolos, ceremonias, mitos que comunican al personal de la empresa, los valores y las creencias - más arraigados dentro de la organización; es decir, persigue acortar la brecha existente entre las compañías japonesas y las compañías norteamericanas, - brecha que se configura de la siguiente manera:

COMPAÑIAS JAPONESAS

- Empleo de por vida
- Proceso lento de evaluación y promoción
- Carreras no especializadas
- Mecanismos implícitos de control
- Proceso colectivo de toma de decisiones
- Responsabilidad colectiva
- Interes Holista *

COMPAÑIAS NORTEAMERICANAS

- Empleo a corto plazo
- Proceso rápido de evaluación y promoción
- Carreras especializadas
- Mecanismos explícitos de control.
- Proceso individual de toma de decisiones.
- Responsabilidad individual
- Interés individual.

* *Holismo, término filosófico que implica que un todo integrado posee una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes.*

Para William Ouchi, estudioso de la Teoría "Z", ésta sería la mediadora entre la teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor, similar a la teoría "J" del Japón, pero adecuándose a Occidente.

En la Organización "Z", las utilidades o los números no deben ser un fin en sí mismos. En ésta el proceso de toma de decisiones implica el concurso y participación de los empleados, pero como no puede ser tan radical como la teoría "J", se hace un ajuste y se determina que la responsabilidad última recaiga en un solo individuo; sin embargo, se establece que la combinación de la toma de decisiones colectiva con la responsabilidad individual requiere de confianza.

Implementar la teoría "Z", tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad. Los

pasos recomendables según William Ouchi para su implantación son: (43)

- 1) Comprender la Organización "Z" y el papel que uno desempeña.
- 2) Analisar la filosofía de su compañía.
- 3) Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.
- 4) Poner en práctica la filosofía, creando tanto estructuras como incentivos.
- 5) Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- 6) Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema.
- 7) Comprometer al sindicato.
- 8) Lograr que el empleo se vuelva más estable.
- 9) Tomar decisiones, empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- 10) Ampliar los horizontes profesionales.
- 11) Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel (jerárquicamente más alto).

(43) Revista de la ULSA, Gerencia, Productividad, Vol. II No. 4, Octubre-Enero 82-83.

12) Buscar el lugar preciso para poner en práctica -
la participación.

13) Permitir el desarrollo de relaciones Holistas.

Estos pasos constituyen una guía y debe tenerse en mente que el proceso lleva tiempo. Debe recordarse que el fundamento de cualquier empresa "Z", es su filosofía. La filosofía comparativa estipula las metas y prácticas que una comunidad de empleados trata de establecer. La cultura de la teoría "Z" incluye empleos a largo plazo, confianza y relaciones personales estrechas. Hay compromisos de la cultura "Z" - hacia la gente.

Una vez iniciado el proceso de administración por participación, podrá sustentarse por sí misma, porque ha ce un llamado a los valores fundamentales de los empleados; y de hecho, al propiciar una mejor coordinación permite que haya mayor productividad y eficacia.

Las organizaciones no pueden reformar al personal que los constituye. Por lo tanto, lo único que le queda por hacer es transformar su estructura social interna,

de tal modo que ésta satisfaga simultáneamente los -
requerimientos competitivos valiéndose de un método
nuevo y mejor integrado a las necesidades propias -
del individuo que cada uno de los empleados pone de
manifiesto. Es factible que la Organización tipo -
"Z", el clan industrial, se aproxime a esta nueva con-
cepción.

Como ya mencionamos, el señor Frederick Herzberg, -
nos habla de su teoría motivación-higiene, pero él
afirma que el éxito para poder motivar al trabajador,
para hacerlo más productivo, consiste en enriquecer
el trabajo, para ello él propone una serie de condi-
ciones, como ejemplo, entre ellas se encuentran:

- Quitar algunos controles sin quitar responsabilidad.
- Aumentar la responsabilidad de los individuos por
su propio trabajo.
- Dar a la persona una unidad natural de trabajo.
- Dar más autoridad al empleado en su actividad; li-
bertad en el trabajo.
- Hacer que los reportes periódicos estén a disposi-

ción del trabajador, en vez de su supervisor.

- *Introducir tareas nuevas y más difíciles que no se habían manejado previamente.*
- *Asignar tareas específicas o especializadas a individuos, permitiéndoles convertirse en expertos.*

Estos puntos, y algunos otros existentes, se pueden resumir de manera muy simple: Si usted cuenta con alguien efectuando determinada labor, utilícelo. Si no lo puede utilizar en esta tarea, elimínelo por la vía de automatización de la tarea, o bien por la selección de otro individuo de menor capacidad. Si no puede utilizarlo, elimínelo, entonces tendrá un problema de motivación.

El enriquecimiento de las labores no será tarea que se efectúe de un solo golpe, sino función administrativa continua.

Sin embargo, los cambios iniciales habrán de perdurar durante un período muy largo. Hay varios motivos para ello:

- *Los cambios deberán aumentar el reto del trabajo a un*

nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos que se contrataron para efectuarlo.

- Los que posean capacidad incluso mayor, eventualmente podrán demostrarla mejor y, así, ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que surte efecto a plazo mucho más largo, sobre las actitudes de los empleados.

Es posible que haya que volver a enriquecer las labores, pero no ocurrirá con tanta frecuencia como la necesidad de otorgarles higiene.

No se puede, ni se necesitan enriquecer todas las labores. Sin embargo, si se dedicará a los esfuerzos por enriquecer las labores sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que en la actualidad se destina a la higiene, el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por -

la industria y la sociedad, mediante sus esfuerzos por lograr una mejor administración del personal. (44)

(44) Frederick Herzberg, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Una Vez Más, ¿Cómo Motivar a sus Empleados? # 49.

CAPITULO VII

- 7. INVESTIGACION DE CAMPO**
- 7.1 ANTECEDENTES**
- 7.2 FORMULACION DEL CUESTIONARIO**
- 7.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**
- 7.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.**

C A P I T U L O VII

7.- INVESTIGACION DE CAMPO

7.1 A N T E C E D E N T E S

Primeramente debo mencionar que para llevar a cabo la investigación de campo, encontré una especie de hostilidad, de rechazo por parte de los dirigentes o dueños de las empresas para realizarla.

Este punto para mí en lo personal, fue un tanto cuanto desmotivador, ya que uno como estudiante, como mexicano, que quiere aportar algo aunque sea insignificante para ayudar a su país, se enfrenta con muchas trabas para tratar de conseguirlo.

Pienso que esta actitud, por parte de estas personas puede tener su origen en los antecedentes históricos de nuestro pueblo, los cuales se han mencionado en los primeros capítulos.

Es por eso que en México, no se puede muchas veces tratar tan siquiera de llevar a la práctica algo - que pueda ser provechoso para nosotros y de allí se puede deducir: alguno de los motivos por los cuales aún no podemos salir del subdesarrollo.

Pero por fortuna no todos los dirigentes o empresarios mexicanos, tienen ese tipo de actitud, sino que al contrario están dispuestos a ayudar a gente que tiene interés en buscar soluciones a problemas que atañen directamente tanto a sus empresas como a - nuestro país.

Debo reconocer que muchos dirigentes o empresarios no aceptan este tipo de investigación por miedo a que - sea la competencia o bien el gobierno los que realmente la realicen.

Esta situación es entendible, pero a la vez, un director o empresario debe o debería tener el criterio suficiente para observar quién es la persona que va a realizar dicha investigación.

También debe hacerse notar que algunas de las empresas a las que visité, me facilitaron su ayuda debido a presiones de gente que me recomendó; o son gente - que me conoce desde hace tiempo y no pudo negarse.

Aunque también debo decir que algunos parientes cercanos pusieron pretextos para dicha investigación dentro de sus fábricas.

En cuanto a los obreros entrevistados no tuve ningún problema para llevar a cabo la investigación.

Llegaba de manera directa a ellos, en el lugar donde laboran y les preguntaba si podrían ayudarme a realizar una encuesta para poder terminar mi tesis y así finalizar mis estudios de Licenciado en Administración.

Les hacía notar que dicha entrevista no llevaba nombre ni datos personales, y que además esta información no la iban a leer sus jefes inmediatos ni la dirección de la empresa.

Más o menos el tiempo de duración de estas encuestas osciló entre cinco y siete minutos dependiendo de la

preparación del entrevistado.

7.2 FORMULACION DEL CUESTIONARIO.

Para realizar dicha investigación de campo formulé un cuestionario con 24 preguntas.

Las preguntas del 1 al 6 son relacionadas con datos generales del entrevistado.

Las demás preguntas, van dirigidas directamente hacia la información específica que necesité para formular mi estrategia.

Las preguntas 21 - 22 - 23 - 24, se realizaron de manera especial para que el entrevistado se proyectara en ellas y se tuviera una respuesta más fiel, que si se le preguntara directamente por ejemplo:

¿Qué si cree que el mexicano es flojo? ¿Qué no le gusta trabajar? ¿Qué si es desconfiado? etc.

C U E S T I O N A R I O :

1.- Sexo

F _____ M _____

2.- ¿Donde nació? _____

3.- Edad _____

4.- Estado Civil

Casado _____ Soltero _____ Unión Libre _____

Divorciado _____ Viudo _____

5.- ¿Asistió a alguna escuela? Si _____ No _____

En dónde _____ Hasta qué año estudio _____

6.- ¿Cuánto gana al día? _____

7.- ¿En qué gasta la mayor parte de su dinero? _____

8.- Le gusta su trabajo: Si _____ No _____

¿Por qué? _____

9.- ¿Por qué trabaja en esta empresa?

Cercanía _____ Buena Paga _____ Le gusta _____

- 10.- ¿Cree usted que hace bien su trabajo? Si No
 ¿Por qué? _____
- 11.- ¿Le han dado cursos de capacitación? Si No
- 12.- ¿Le gustaría saber cómo se maneja su empresa?
 Si No
- 13.- ¿Tiene la confianza necesaria para comunicarse
 con su jefe? Si No
- 14.- Cuando en su trabajo le dan una orden injusta,
 ¿qué hace usted?
 No obedece Le dice a su jefe que está -
 mal Obedece para no tener problemas
- 15.- ¿Es reconocido su trabajo abiertamente? Si
 No
- 16.- ¿Cómo le gustaría que le reconocieran su trabajo?

- 17.- ¿Qué deporte le gusta? _____
- 18.- ¿Le gustaría que la empresa tuviera un equipo de
 ese deporte? Si No
- 19.- ¿Qué lo une a sus compañeros?

- 20.- ¿Piensa qué la mujer debe trabajar? Si No

¿Por qué? _____

21.- ¿Su mejor amigo confía en su esposa? Si ___ No ___

22.- ¿Por qué crees que la Selección Nacional de fútbol siempre pierda?

23.- ¿Quieres a tu Selección Nacional? Si ___ No ___

¿Por qué? _____

24.- ¿Qué propones para que se mejore a la Selección Nacional de fútbol?

Gracias.

7.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

Pregunta # 1.- Del 100% de la muestra, el 80% fueron hombres; el 20% mujeres.

Pregunta # 2.- Del 100% de la muestra, el 29% nació en el D. F. y el 71% en provincia.

Pregunta # 3.- Del 100% de la muestra, el 38% tiene entre 15 - 20 años de edad; el 23% entre 21 - 25 años; el 16% tiene entre 26 - 30 años; el 14% tiene entre 31 - 35 años; el 8% tiene entre 40 - 45 años; el 3% tiene entre 36 - 40 años.

Pregunta # 4.- Del 100% de la muestra, el 52% es casado; el 34% es soltero; el 14% vive en unión libre.

Pregunta # 5.- Del 100% de la muestra, el 91% asistió alguna vez a la escuela; el 9% no asistió; igualmente el 5% sólo estudió hasta primero de primaria; el 6% hasta segundo; el 17% hasta tercero; el 6% hasta cuarto; el 10% hasta quinto; el 33% hasta sexto; el 16% estudió algo de secundaria; y el 3% los primeros años de preparatoria. El 2% realizó otros estu-

dios y el 2% estudia actualmente.

Pregunta # 6.- Del 100% de la muestra el 80% no sabe cuánto gana al día; el 20% sí sabe.

Pregunta # 7.- Del 100% de la muestra, el 66% gasta - la mayor parte de su dinero en comida y ropa; el 21% en gastos personales; el 13% lo da a su casa.

Pregunta # 8.- Del 100% de la muestra al 95% le gusta su trabajo, al 5% no.

¿Por qué?

El 15% trabaja por necesidad, no le queda otro remedio; el 11% trabaja ahí por la cercanía a su domicilio; el 28% le gusta porque es fácil y descansado; al 32% porque le gusta; al 6% porque le dan facilidades; al 3% no le gusta por el mal sueldo, porque no va de acuerdo a sus estudios o porque es pesado.

Pregunta # 9.- DEL 100% de la muestra, el 76% trabaja en esa empresa por la cercanía a su domicilio; el 2% porque hay buena paga; el 11% porque le gusta; y el otro 11% porque no encuentra otro.

Pregunta # 10.- Del 100% de la muestra el 99% cree

que hace bien su trabajo; el 1% dice que no.

¿Por qué?

El 33% lo hace porque si no ya lo hubieran corrido, y además no le llama la atención. El 60% lo hace porque es responsable y hace las cosas bien; el 2% porque dice que es fácil el trabajo, otro 2% para superarse y otro 2% no sabe.

Pregunta #11.- Del 100% de la muestra el 86% no recibe cursos de capacitación, el 14% sí los recibe.

Pregunta #12.- Del 100% de la muestra al 94% le gustaría saber cómo se maneja la empresa donde labora; al 6% no.

Pregunta # 13.- Del 100% de la muestra el 85% afirma tener la confianza necesaria para comunicarse con su jefe; el 15% no.

Pregunta # 14.- Del 100% de la muestra el 83% afirma que obedece para no tener problemas cuando le dan una orden injusta; el 16% le dice a su jefe que está mal y el 1% no obedece.

Pregunta # 15.- Del 100% de la muestra el 87% afirma

que su trabajo es reconocido, el 12% que no es reconocido y el 1% no sabe.

Pregunta # 16.- Del 100% de la muestra el 54% afirma que le gustaría que le reconocieran su trabajo de manera directa, que se lo digan; el 41% que le den más dinero o premios; el 2% no sabe y el 3% que le den más facilidades.

Pregunta # 17.- del 100% de la muestra al 49% le gusta el futbol como deporte; al 16% el volibol; al 22% otro deporte y al 13% ninguno.

Pregunta # 18.- Del 100% de la muestra al 92% le gustaría que la empresa tuviera algún equipo deportivo - al 8% no.

Pregunta # 19.- Del 100% de la muestra el 74% afirma que la amistad es lo que lo une a sus compañeros; el 15% el trabajo; el 5% ambas cosas y el 6% no saben, o nada.

Pregunta # 20.- Del 100% de la muestra el 60% dice - que la mujer no debe trabajar; el 39% que sí y el 1% no sabe.

¿Por qué?

El 33% dice que debe cuidar el hogar; el 15% que el hombre es el que debe trabajar; el 22% que sí debe trabajar para ayudar a la economía familiar; el 15% que sí debe trabajar pero sólo por necesidad; el 4% que sólo las solteras; el 10% que sí debe trabajar, porque tiene los mismos derechos que el hombre.

Pregunta # 21.- Del 100% de la muestra el 75% afirma que su mejor amigo confía en su esposa; el 23% que no y el 2% no sabe.

Pregunta # 22.- DEL 100% de la muestra el 20% afirma que la selección nacional de futbol pierde porque no se prepara bien; el 16% porque hay mejores equipos; el 13% no sabe; el 12% porque no son responsables ni ponen de su parte; el 15% porque no hay suficiente comunicación, no se entienden bien; el 15% porque no están bien organizados, mala directiva; el 4% porque no tienen confianza, no se sienten seguros y el 1% por la suerte; el 3% porque tienen errores, no siempre se gana y el 1% el gobierno no los apoya.

Mala alimentación.

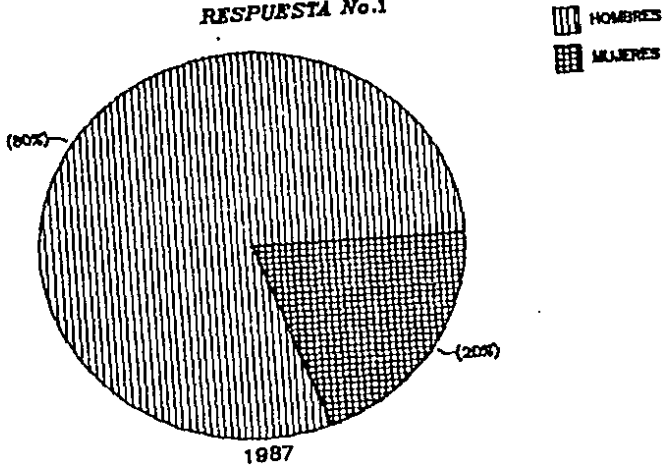
Pregunta # 23.- Del 100% de la muestra el 87% quiere a la Selección Nacional; el 10% no; el 3% no sabe.

¿Por qué?

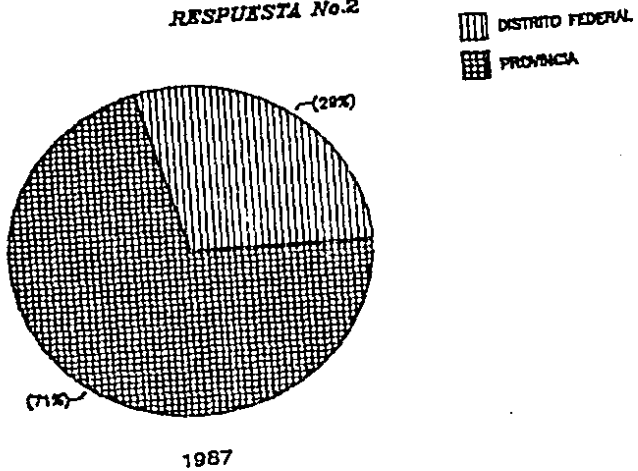
El 68% porque es mexicana, es de nuestro país; el 19% porque le gusta como juega; el 3% le gusta como deporte; al 4% no le gusta porque siempre pierde, no le echan ganas; al 3% no le gusta el fútbol y a un otro 3% porque no sabe.

Pregunta # 24.- Del 100% de la muestra el 42% opina que teniendo mejores técnicos, preparación física y alimentación se podrá mejorar la Selección Nacional de Fútbol; el 26% que le echen más ganas, - que sean más profesionales; el 18% que tengan más capacitación, entrenamiento; el 6% que tengan una mejor comunicación entre sí, entendimiento; otro 5% no sabe y un 3% que los apoye el gobierno.

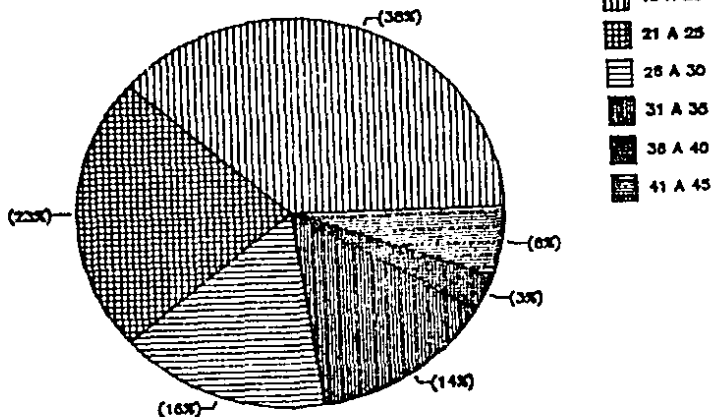
SEXO
RESPUESTA No.1



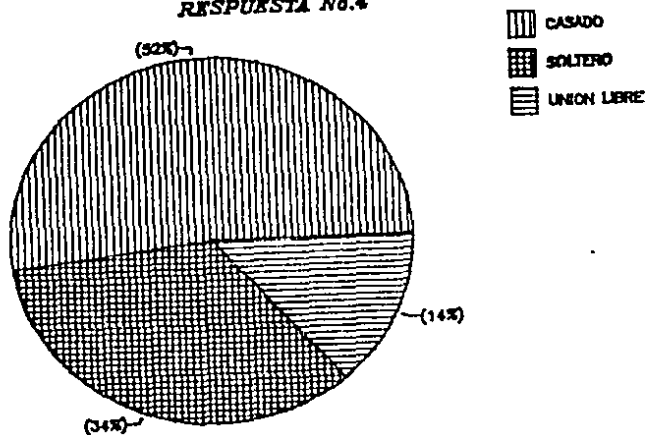
ORIGEN
RESPUESTA No.2



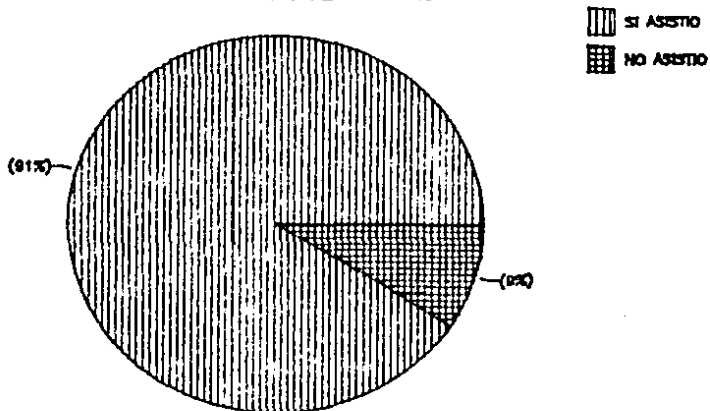
EDAD
RESPUESTA No.3



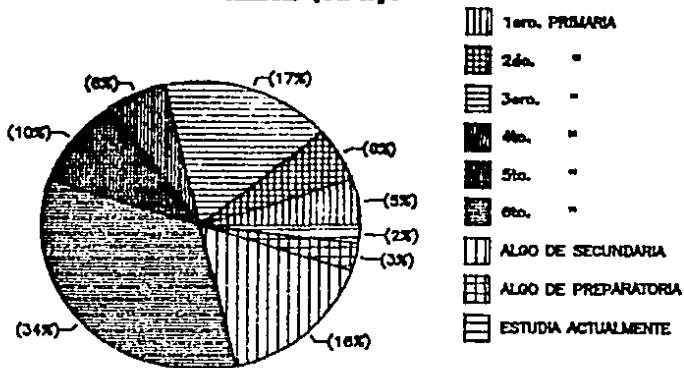
ESTADO CIVIL
RESPUESTA No.4



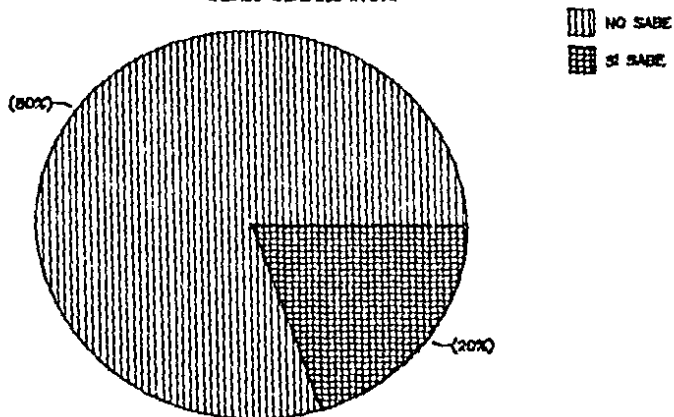
**ESCUELA
RESPUESTA No.5**



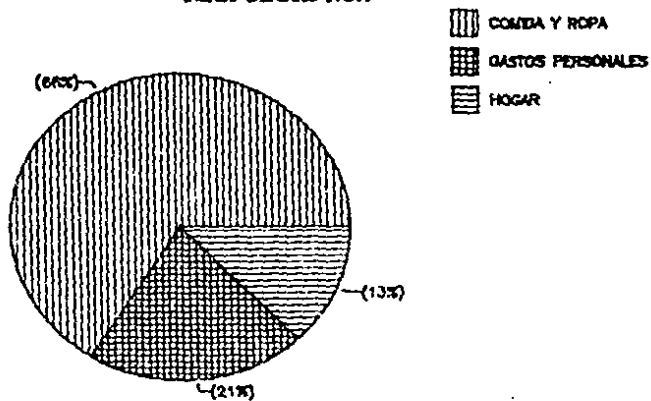
**PREPARACION
HASTA QUE AÑO**





CONOCE SU PERCEPCION DIARIA
RESPUESTA No.8

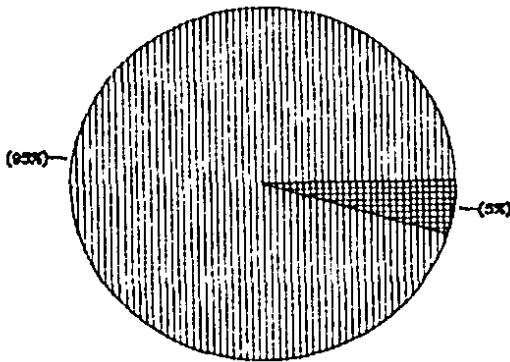


EN QUE GASTA SU DINERO
RESPUESTA No.7



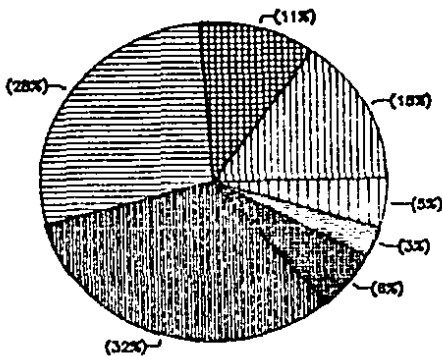
LE GUSTA SU TRABAJO
RESPUESTA No.8

-  SI LE GUSTA
-  NO LE GUSTA







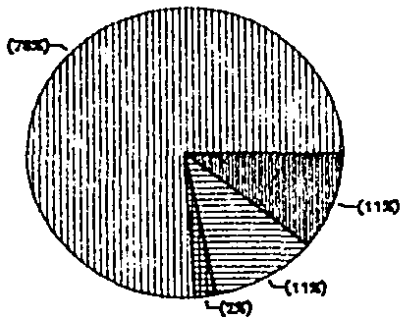
PORQUE

-  NECESIDAD
-  CERCABA
-  FACIL
-  LE GUSTA
-  TIENE FACILIDADES
-  INCONFORMIDAD
-  NO

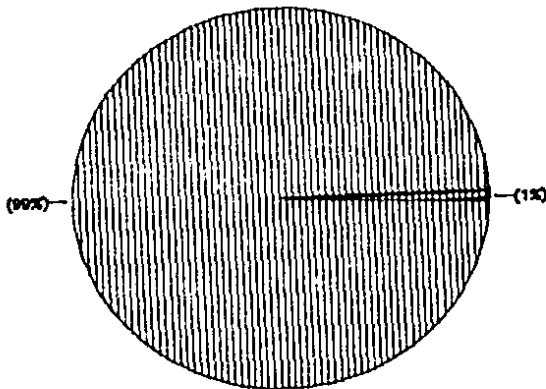


PORQUE TRABAJA EN ESTA EMPRESA
RESPUESTA No.9

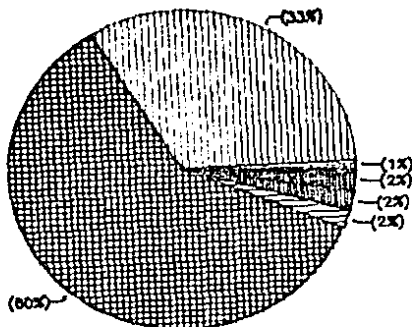
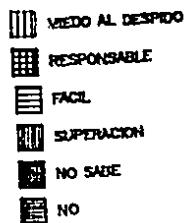
-  CERCANIA
-  BUENA REMUNERACION
-  LE GUSTA
-  NO ENCUENTRA OTRO



HACE BIEN SU TRABAJO
 RESPUESTA No.10

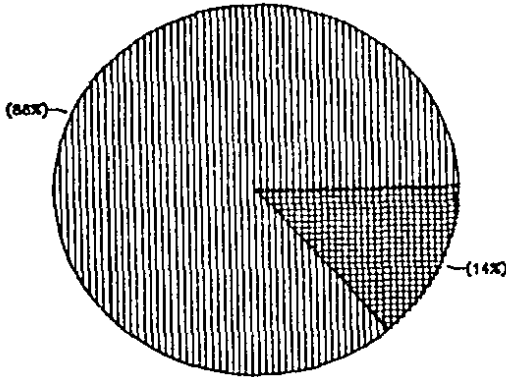


¿PORQUE?





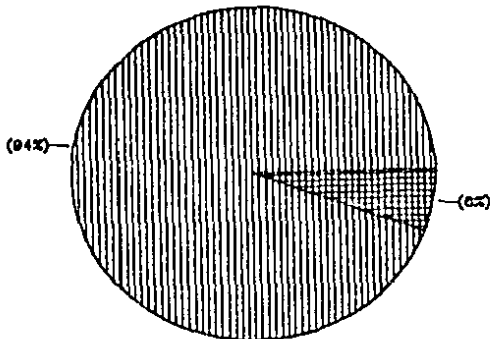
CAPACITACION
RESPUESTA NO.11

 NO RECIBE
 SI RECIBE



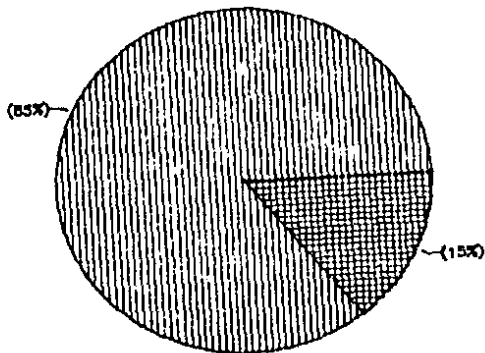
CONOCER EL MANEJO DE SU EMPRESA
RESPUESTA No.12

 SI LE GUSTARIA
 NO LE GUSTARIA



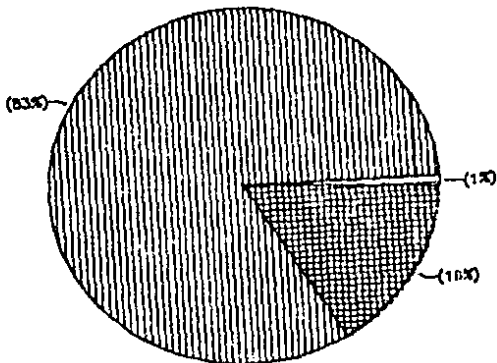
TIENE CONFIANZA CON SU JEFE
RESPUESTA No.13

▨ CONFIANZA
▩ DESCONFIANZA

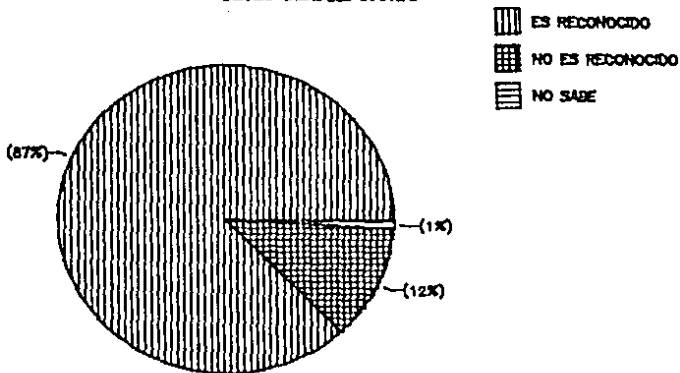


QUE HACE AL TENER UNA ORDEN INJUSTA
RESPUESTA No.14

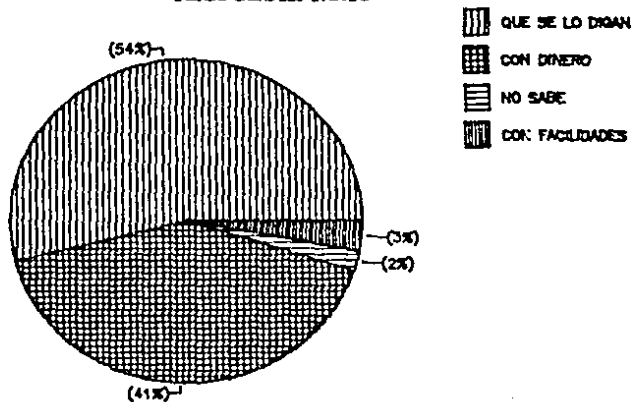
▨ OBEDECE
▩ LE DICE
▧ NO OBEDECE



RECONOCEN SU TRABAJO
RESPUESTA No.15

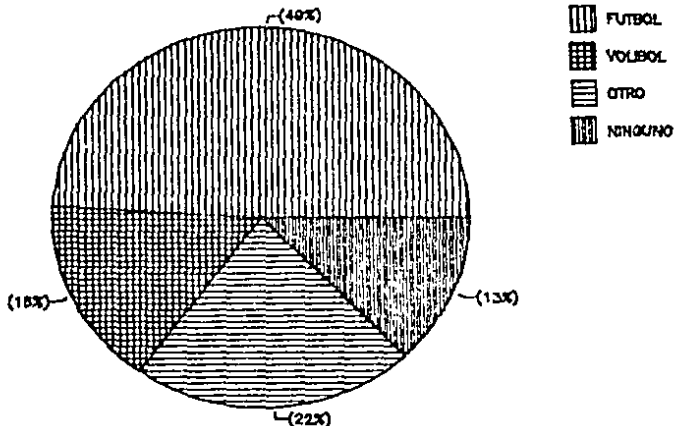


COMO LE GUSTARIA QUE SE LO RECONOCIERA
RESPUESTA No.16



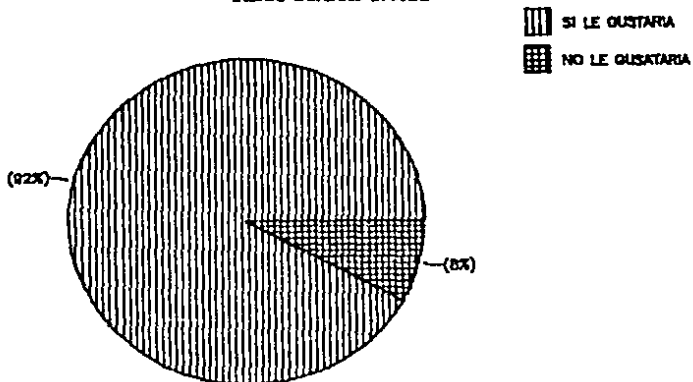
QUE DEPORTE PREFIERE

RESPUESTA No.17



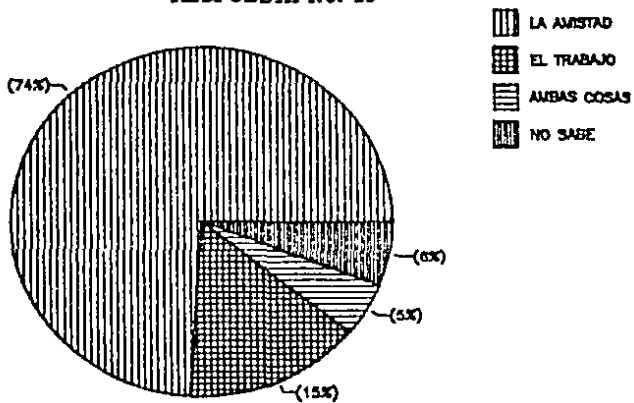
QUISIERA EQUIPO EN SU EMPRESA

RESPUESTA No.18

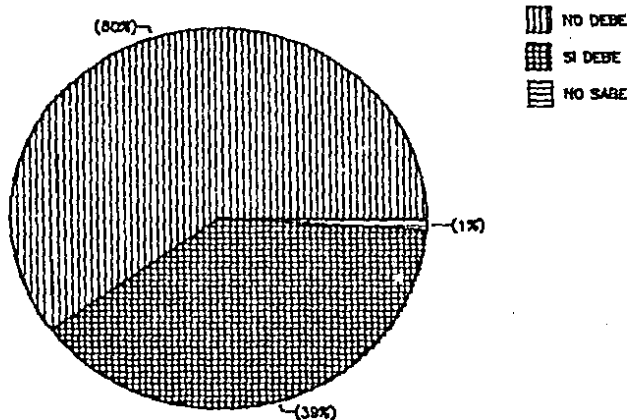


QUE LO UNE A SUS COMPA#EROS

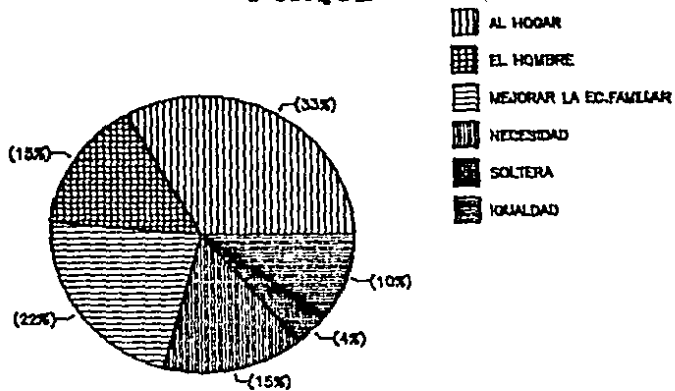
RESPUESTA No. 19



DEBE TRABAJAR LA MUJER
RESPUESTA No.20

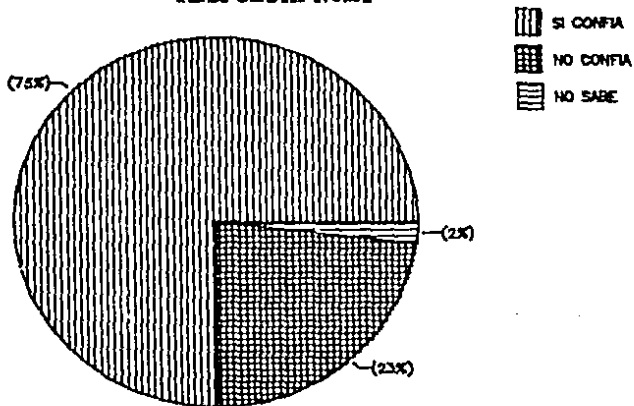


PORQUE



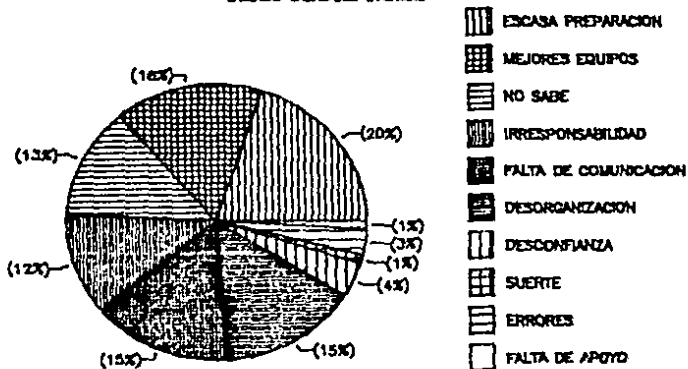
SU AMIGO CONFIA EN SU ESPOSA

RESPUESTA No.21

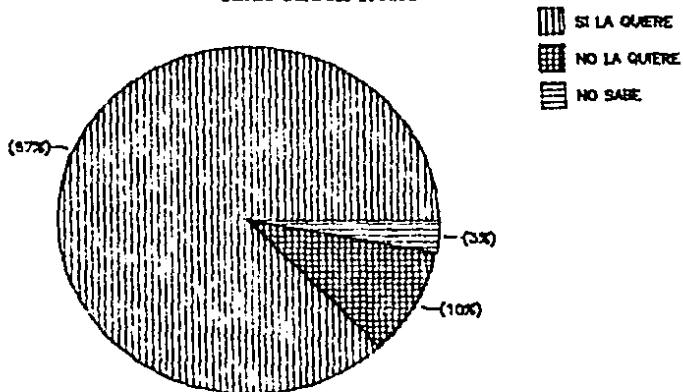


PORQUE PERDEMOS

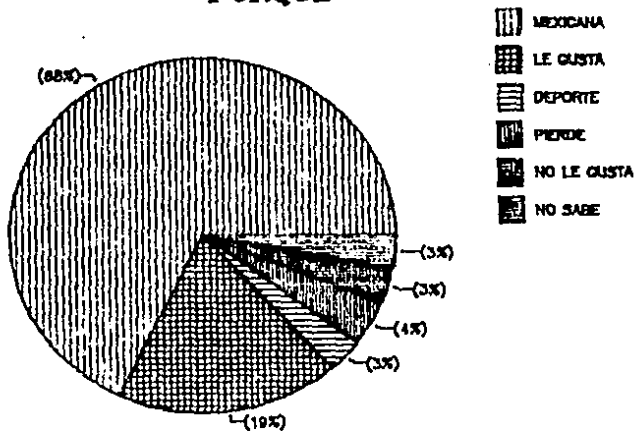
RESPUESTA No.22



QUIERES A LA SELECCION NAL.
RESPUESTA No.23

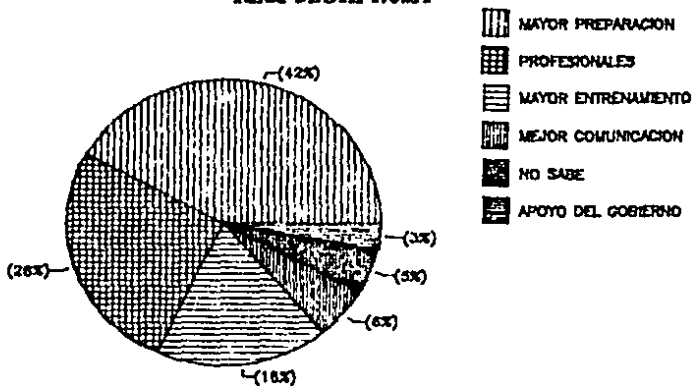


PORQUE



QUE PROPONES PARA MEJORAR

RESPUESTA No.24



7.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

- En México el nivel de educación en la clase obrera es bajo, la mayoría no llega ni a 60. año de primaria.
- En México la gente a nivel obrero no le interesa ni sabe cuánto gana al día, ahí se puede observar su irresponsabilidad, y la falta de racionalización en cosas tan importantes como su salario.
- Los obreros, la mayor parte de su salario lo gastan en comida y ropa.
- Los obreros mexicanos afirman que su trabajo les gusta; pero un porcentaje importante trabaja en ese lugar porque les queda cerca, porque es fácil, descansado, de ahí que la tesis de que el mexicano sea flojo pueda tener cierta validez.
- Los obreros mexicanos afirman que hacen bien su trabajo pues se dicen responsables y conocedores del mismo; aunque un alto porcentaje afirma que lo hace bien por miedo a que lo corran o a que le -

llamen la atención.

- La mayoría de los obreros mexicanos no reciben cursos de capacitación.
- A los obreros les interesa saber cómo se maneja la empresa donde laboran.
- Los obreros dicen que tienen la confianza necesaria para comunicarse con su jefe.
- Un alto porcentaje de los encuestados afirma que obedecen las órdenes de sus jefes para no tener problemas aunque esa orden sea injusta.

Esto es contradictorio del punto anterior, ya que si realmente tuviesen la confianza con su jefe, cuando éste diera una orden injusta se lo comunicarían.

- Por lo tanto se puede observar el sentimiento de inferioridad en el obrero, ya que no quiere sentirse menos con su jefe al decir que si tiene la confianza necesaria para comunicarse con él, siendo que la investigación resulta lo contrario.

Además esto se puede afirmar con el hecho de que se

resigna a lo que un superior diga aunque esté equivocado.

- El obrero mexicano siente que su trabajo es reconocido.
- La manera como a él le gustaría que se le reconociera es principalmente que se le diga que hace bien su trabajo, aunque otro porcentaje representativo de la muestra le gustaría que le dieran más dinero o premios.
- Al obrero le gustaría que la empresa donde labora formara un equipo de algún deporte. Entre los que se proponen está el fútbol y el volibol.
- El obrero siente que lo que realmente lo une a sus compañeros de trabajo, más que el trabajo en sí es la amistad.
- El mexicano, ya sea hombre o mujer a nivel obrero y según mi muestra, piensa que la mujer no debe trabajar, puesto que alegan que ella está para cuidar el hogar, que el hombre es el que debe de trabajar y la mujer sólo debe hacerlo por necesidad.

El porcentaje de mi investigación que opinó que si debe trabajar, son gente con un poco más de preparación y opinan que la mujer tiene iguales derechos, para hacer lo mismo que el hombre, que se debe superar, pero algunos de ellos opinan que cuando se casa debe dedicarse al hogar solamente.

- El mexicano según la investigación es confiado; pero se debe recalcar que un porcentaje alto de la muestra determinó que no lo es.
- El obrero mexicano afirma que el mexicano siempre pierde debido a que:
 - 1) No está bien preparado.
 - 2) Considera, y aquí también se ve el sentimiento de inferioridad, que existe gente mejor en otros países, más preparados, mejor alimentados, no se valora al mexicano.
 - 3) Afirma que entre los mexicanos no existe la comunicación, que no hay entendimiento.
 - 4) Que el mexicano no pone de su parte para salir adelante, se confía en lo que tiene.

5) Afirman los encuestados que el mexicano tiene una mala dirección (gobierno) no estamos bien organizados.

6) Dice que no nos tenemos confianza, no nos sentimos seguros de nosotros mismos.

* Los mexicanos no ponemos lo que nos corresponde, hacemos lo que queremos, no respetamos, no somos responsables.

* La Selección no se hace con tiempo, todo a la mera hora.

* (Estos son algunos de los comentarios que hicieron los encuestados)

- Según mi investigación los obreros encuestados tienen un gran sentimiento patriótico, aunque ese sentimiento en un porcentaje considerable no vaya dirigido al significado real de patriotismo, sino a lo que rodea este concepto: reuniones, festejos, - diversión (fiestas patrias).

- El obrero mexicano que intervino en mi muestra, -

considera que el mexicano necesita de una mejor dirección (gobierno) de una mejor preparación y alimentación adecuada para poder progresar.

- Que se necesita que el mexicano le ponga más ganas a lo que hace, que sea más profesional en cualquier actividad en donde se desempeña.*
- Que exista una mayor comunicación entre los mexicanos, para así fomentar el entendimiento entre los mismos y de esa manera favorecer el compañerismo. Ya que si todos luchamos por un fin común podremos salir adelante.*

CAPITULO VIII

- 8. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
 DEL OBRERO MEXICANO DENTRO DE LA PEQUEÑA Y
 MEDIANA EMPRESA MEXICANA***

- 8.1 ESTRATEGIA***

- 8.2 NECESIDADES DEL OBRERO MEXICANO, DR. ROGE-
 LIO DIAZ GUERRERO***

- 8.3 INVESTIGACION DE CAMPO***

C A P I T U L O V I I I

8.-ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO MEXICANO DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA

8.1 ESTRATEGIA.

En el presente capítulo y basándonos en lo expuesto en los anteriores, procederé a constituir mi estrategia para poder incrementar la productividad en el obrero mexicano dentro de la pequeña y mediana empresa.

Con este estudio no pretendo encontrar, "La fórmula mágica" de la administración, sino más bien pretendo, sentar las bases para la creación de una administración propia de las empresas mexicanas.

Mi estrategia deberá ser flexible pues cada caso es diferente a otro, debido a la gran cantidad de cir-

cunstancias que se presentan dentro de este tipo de empresas.

Además pretendo que este estudio sea una herramienta útil para el correcto entendimiento, tanto de los empresarios como de los encargados de manejar al recurso humano, de la problemática que presenta el obrero mexicano y por la cual se pueden apreciar situaciones que afectan la productividad dentro de las pequeñas y medianas empresas como son el ausentismo, la apatía en el trabajo, su irresponsabilidad, etc., etc.

El hecho de tratar de sentar bases para el desarrollo de una administración mexicana, no significa que las teorías administrativas ya existentes no funcionen dentro de las empresas medianas y pequeñas mexicanas, sino que se pretende con este estudio incorporar un instrumento que nos permita aumentar la productividad en este tipo de organizaciones; empresas que como ya he mencionado por sus características específicas y su importancia tanto dentro

de la economía como en la vida social de nuestro país, constituyen un gran reto para la Administración Nacional.

Un hecho que se debe tomar en consideración y es de suma importancia, es que el administrador de los re cursos humanos, llamémosle como queramos: empresario, encargado, gerente de personal, etc. debe estar consciente de los recursos materiales con los que cuenta.

Esto es que debe conocer cuál es el rendimiento ó capacidad de sus máquinas, para que de esta manera tenga un enfoque del rendimiento real de los trabajadores dentro de cada uno de los puestos que integran a la empresa. Y ésto con el fin, en un momento dado, de demostrar al trabajador que en su puesto podemos aumentar la productividad.

Mi estrategia consiste en la identificación del obrero mexicano; sus características propias, su idiosincracia, su pasado que constituye en buena

medida el origen de muchas situaciones que limitan su correcta adecuación dentro de las empresas pequeñas y medianas.

Es por ello que he estudiado en los primeros capítulos de este trabajo su historia, desde la Conquista, hasta la Independencia y dentro de ella podemos observar esa lucha que se libra entre el mexicano, el asteca, el indio, el mestizo, contra el invasor, el español, el conquistador, lo nuevo.

Por lo tanto, la forma por medio de la cual podemos incrementar la productividad del obrero mexicano - consiste en su identificación, el conocer sus características propias, sus necesidades específicas, su historia.

No con esto quiero decir que el obrero mexicano sea distinto al de otros países, sino más bien hacer resaltar que él tiene por diferentes circunstancias, como ya lo ha mencionado, (históricas, culturales, sociales, etc.); un grupo de necesidades específicas que lo identifican y por lo tanto nos permiten

conocerle mejor y ésto con el fin de desarrollar una administración que se adecúe a la problemática del obrero mexicano y por ende se obtendrá un incremento en la productividad de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Ya hemos hablado de lo que es una actitud y sabemos que éstas nos hacen actuar de determinada manera; - es por ello la importancia de conocer al obrero mexicano, y en este sentido podremos hacer que exista un cambio en sus actitudes negativas o un impulso en las positivas.

**8.2 NECESIDADES DEL OBRERO MEXICANO.
DR. ROGELIO DIAZ GUERRERO.**

Para conocer las necesidades del obrero mexicano, que ya hemos mencionado, volveré a enfocarme al Dr. Rogelio Díaz Guerrero y a su estudio del Perfil Hipotético de la Motivación del Trabajador Mexicano.

También nos basaremos en la investigación de campo que llevé a cabo y en la cual corroboramos la impor-

tancia de estas necesidades específicas del obrero mexicano, la utilidad de las mismas para su identificación y por lo tanto, permitirnos alcanzar el objetivo de este trabajo, que como ya se ha mencionado muchas veces consiste en el aumento de la productividad del Obrero Mexicano dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero nos señala que al decir "Perfil", él quiere enumerar una serie de necesidades que cree pueden tener importancia para comprender mejor la motivación del trabajador mexicano.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero, le da a cada necesidad hipotética del trabajador, una intensidad variable del 1 al 10; es decir que casi nada de intensidad se cuantificará con 1 y la intensidad más extrema se cuantificará con 10.

A continuación detallaré las necesidades hipotéticas del trabajador mexicano que el Dr. nos expone en su libro "Psicología del Mexicano".

1) EL HAMBRE:

El Dr. nos habla del "Hambre", debido según dice al orden jerárquico de las necesidades, expuestas por el Sr. Maslow.

Nos explica que su alimentación, y varios autores así lo indican, es incompleta. Algunos autores han llegado a afirmar que lo fundamental de la conducta del mexicano se explica por el hecho de que no está bien alimentado. Lo sostiene por ejemplo, Maynes - Puente.

El Dr. no está de acuerdo con esto, pues nos dice que podemos comprender fácilmente, porque se ha dicho que la conducta del mexicano se explica por su hambre. Maynes-Puente recuerda que Pito Pérez se refería, al decir que "el Hombre es Hambre" a estratos de la sociedad con los cuales solo tenemos un contacto indirecto. Pero los empresarios, o las personas encargadas del recurso humano, si estamos en contacto directo con ellos.

Es por ello que el Dr. dió al hambre, como necesidad

del trabajador mexicano, una valoración de 5, justamente a la mitad entre la intensidad mínima y máxima.

2.- NECESIDAD DE SALUD FISICA.

El mexicano parece no tener una sensación de necesidad de preservación de su propia vida. Se dice que da trabajo disciplinarlos para mantener las medidas de seguridad en una fábrica. Serían facetas de la famosa actitud de: "Si me lleve la mano, pos ya estaría de Dios". Pareciera que en muchas formas quisieran demostrar que tienen poco temor de la vida y de la muerte.

Las mujeres mexicanas a menudo dicen a los varones mexicanos: "Cuidate, ponte la bufanda", o cuando el niño sale: "No le vaya a dar un catarro", etc. Las mujeres mexicanas resultarían muy preocupadas al respecto de la salud y el varón mexicano sería el descuidado.

Finalmente el Dr. le dió a esta necesidad una inten-

sidad de 5.

3.- NECESIDAD SEXUAL.

El Dr. nos menciona que la necesidad sexual está muy altamente intensificada en el mexicano. En su opinión afirma que la sexualidad es tan importante para el mexicano porque es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene.

Así pues, cuando en este perfil se le asigna 10 de intensidad a la sexualidad, se subraya que la intensísima necesidad está presente, pero al mismo tiempo explicamos que tal total de intensidad es una combinación de pura necesidad sexual, más la satisfacción vicaria de otras necesidades insatisfechas.

4.- TEMOR AL DESEMPLEO.

Es un hecho que preocupa bastante a ejecutivos y patrones el alto porcentaje de cambios de empleo que se observa en los trabajadores mexicanos hasta ahora.

La familia mexicana es tradicionalmente unida y protectora. Casi siempre habrá techo y comida, y a veces hasta recepción afectuosa, para el hijo, el hermano y aún para el pariente que ha perdido su empleo.

El Dr. le dió una intensidad de 5 a esta necesidad en su perfil.

5.- MOTIVACION ECONOMICA.

El dinero en el mexicano en realidad es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas; por eso, tanto por su valor simbólico, el Dr. le dió una intensidad de 10 en su perfil.

El obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. Aclarar al obrero mexicano hasta dónde logra el dinero y hasta dónde no, podría ser de gran importancia en relación a -
aminorar la presente desusada impresión de valor -
del mismo.

Es importante señalar que la motivación resultante de un aumento en salario, mejora la eficiencia de los trabajadores, pero sólo temporalmente.

6.- NECESIDAD DE SEGURIDAD PERSONAL.

El Dr. nos dice que dada la actitud del mexicano - ("el complejo de torero del mexicano"), resulta un tanto difícil hacerles aceptar y llevar al cabo - conscientemente las medidas de seguridad que se plantean en una fábrica determinada. A la seguridad personal en el trabajo, como motivación en el trabajador mexicano, solo le dió 2 de intensidad en el perfil.

7.- AMOR Y TERNURA.

El Dr. afirma que el mexicano en general parece no tener necesidad de amor y ternura; es más, cree que no se da cuenta que estos aspectos pudiesen ser objetivos de una intensa y descarnada necesidad de parte de algunos seres humanos.

En consecuencia, como necesidad en el trabajador mexi

cano dió a estos aspectos la calificación de 1.

8.- NECESIDADES DE LA PROPIA ESTIMA.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero, nos menciona que en el mexicano la necesidad de la propia estima es tan tremendamente intensa, que el mexicano pudiera aún tender a negar su existencia.

En este sentido, la conducta del mexicano en general es en verdad fascinante; parece que no encuentra manera, algunas veces por razones reales y otras por razones ficticias, de sentirse suficientemente seguro de sí mismo. Parece que le fuese totalmente imposible valorarse altamente en relación a otros y en relación a sí mismo; como si se encontrase en medio de todo esto que es mucho más fácil ser un bocón, es decir, jactarse y fanfarronear, que encontrar a partir de un esfuerzo serio y tranquilo aquellos múltiples aspectos en donde sí vale de hecho, y en donde puede, constructivamente demostrar su valía.

El Dr. afirma que está completamente de acuerdo con el Dr. Samuel Ramos, acerca de que una serie de factores históricos y socioculturales han tenido que ver con esta menor valía, con esta falta de satisfacción de la necesidad de la propia estima, y también añade que cree que son de mayor importancia en el resultado final las fuerzas socioculturales al presente, y sobre todo, los valores que fundamentan varios aspectos de la familia mexicana.

Así, socioculturalmente, un abuso del concepto de autoridad y del concepto de respeto a la autoridad ha permitido, una y otra vez, que se pisotee la dignidad y la propia estima de los individuos.

Dadas las condiciones económicas que prevalecen, no solo históricas sino hasta presentes, poca oportunidad ha habido para que el mexicano desarrolle su propia estima, ya que las necesidades más intensas de tipo fisiológico, como el hambre, sea del individuo o de su familia, han estado activas con frecuencia.

El trabajador mexicano nos dice el Dr. está hambrien

to, profundamente hambriento de desarrollar su propia estima, pero que, por otra parte habiendo llegado a un estado profundo de humillación respecto a esa necesidad, en lo que se refiere a esfuerzos externos por el desarrollo de su propia estima, puede tener reacciones excesivamente sensitivas.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero, cree que fundamentalmente a través del desarrollo paulatino de la propia estima, y no mediante mejoras irreales de salarios, el mexicano puede llegar a ser mejor trabajador; es decir, que puede llegar a sentir esencial y básicamente que vale algo, que su trabajo tiene importancia.

Es, además, la insatisfecha necesidad de la propia estima, la que nos explica por qué el mexicano necesita estar habla y requetehabla con los amigos, y por qué en verdad necesita tanto de amigos a pesar de que su necesidad afiliativa debería de estar en sus aspectos idóneos perfectamente satisfecha. Es que, en la amistad y en un desarrollo exagerado de

la misma se va a encontrar la manera más fácil y feliz de mantener la propia estima.

El medio de la amistad en el mexicano es lo suficientemente fértil como para estimular, con la sensación temporal de alta estima que provoca en los que intervienen, la salida a la superficie de las pérdidas - vocaciones, de las obnubiladas potencialidades, de los factores hondos y creativos de la personalidad del mexicano.

El Dr. considera firmemente que la necesidad de la propia estima del mexicano encierra la más alta definición posible en nuestro perfil, es decir una calificación de 10.

9.- NECESIDAD DEL DESARROLLO INTEGRAL O DE SELF-ACTUALIZACION.

Dada la circunstancia del variado grado de satisfacción de muchas necesidades fisiológicas y psicológicas del mexicano, el Dr. encontró al problema de que la necesidad de crear, de desarrollar las poten-

cialidades individuales, no llega a menuda a hacerse motivante. A la vez, aún en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad creativa en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino, sobre todo, a partir de la compensación de otras muchas necesidades.

Por lo tanto a esta necesidad de desarrollo integral en el mexicano el Dr. le dió una calificación intermedia de 5, ya que, muchas veces y siempre que ha podido expresarlo, el mexicano ha sido creativo; en efecto, cada uno llevamos cuando menos, nuestra novelta romántica y fantástica.

10. - NECESIDAD DE MEJORAR EL AMBIENTE FISICO DE LA FABRICA.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero piensa, que el trabajador mexicano puede muy bien reconocer las mejoras del ambiente físico, no tanto por lo que signifiquen en términos de salud, etc., o de eficiencia, sino

como una especie de reconocimiento de su valor.

A la específica necesidad del trabajador mexicano de que se mejore el ambiente físico de la fábrica, solo le daremos 1 de intensidad.

11.- MEJORIA TECNICA DEL TRABAJADOR.

El doctor le asigna una intensidad de 6, a pesar de que, nos dice, dadas sus circunstancias generales, el mexicano debiera tener una necesidad de 10, por tal mejoría técnica. Y continúa diciendo que está seguro de que el mexicano siente la necesidad de mejorar, es decir, que en el fondo reconoce que necesita mejorar sus conocimientos técnicos.

La mejoría técnica del trabajador encontrará resistencia, resistencia provocada por su susceptibilidad, resistencia que sólo a través, digamos, de una psicoterapia industrial, podrá ser apropiada y completamente resuelta.

12.- NECESIDAD DE PERTENENCIA.

El mexicano socializa en todas partes. La familia

mexicana, como grupo cerrado y de lazos intensos ha satisfecho, a veces con exageración, esta necesidad de pertenecer a un grupo. En consecuencia, el Dr. Díaz Guerrero, no cree que al mexicano le vaya a satisfacer mucho el ambiente social de la fábrica, que ni siquiera puede compararse en modo alguno externo, digamos de las fiestas familiares o de las fiestas ceremoniales.

Por lo tanto, el Dr. le da 1 de intensidad en el perfil a la necesidad de socialización dentro de la fábrica.

13.- NECESIDAD DE DIVERSION.

Divertirse y distraerse son muy importantes para el trabajador mexicano. El Dr. cree que el mexicano quiere distraerse por una parte, de sí mismo, por lo que respecta a su propia estima; por otra parte, quiere olvidar gran número de factores de la realidad externa en que vive. Afirma que en la diversión alcanza el mexicano la sensación de bienestar, se siente en condiciones de crear, aunque ello sólo sea

soñar y fantasear.

A la necesidad de diversión en el trabajador mexicano no se le da en este perfil la intensidad de 10.

8.3 INVESTIGACION DE CAMPO.

Estas necesidades específicas del trabajador mexicano, que nos plantea el Dr. Rogelio Díaz Guerrero, - se pueden corroborar dentro de la investigación de campo que realicé.

Por ejemplo, en la actitud desinteresada y hasta irresponsable de parte del obrero, al no saber siquiera cuánto gana al día. Observamos que el mayor gasto de su salario es con respecto a su comida, pero sin saber exactamente cuánto.

Observamos que los trabajadores se sienten importantes dentro de su trabajo, pues se dicen responsables y conocedores del mismo, por lo que realizan adecuadamente su trabajo; pero a la vez se puede apreciar en la encuesta que un alto porcentaje de

ellos realizan bien su trabajo por miedo a que los corran o a que les llamen la atención.

La situación de la falta de estimación propia se observa en la contradicción que resulta a la pregunta acerca de la confianza que tienen para comunicarse con sus jefes; puesto que contestan que sí la tienen, pero a la vez afirman que obedecen para no tener problemas.

Como podemos ver, dentro de la encuesta, el dinero es de vital importancia para el obrero, ya que es una de las formas más importantes de reconocimiento a su buena labor que él espera recibir de la empresa.

Pero también observamos que el reconocimiento que el obrero espera recibir de la misma, a su buena labor, consiste en la apreciación de ese eficiente trabajo, en el sentirse el empleado importante para la organización, en que el jefe reconozca su valor para la empresa.

En este punto podemos apreciar la gran necesidad de estima del obrero mexicano; y ésto también se expresa en la necesidad que tiene de formar equipos deportivos, es donde él se siente necesario, importante.

También y con respecto a la afirmación que el obrero hace en la encuesta de que la amistad es lo que lo une a sus compañeros de trabajo, puedo afirmar que en cierto sentido tiene razón, ya que esa unión, ese vínculo de amistad, lo ayuda a sentirse importante, que cuenta con alguien y que los otros cuentan con él; aunque yo afirmo que lo que le une a sus compañeros es el trabajo en sí mismo, pues tiene que trabajar para vivir y todo es más fácil si se siente estimado, aceptado, dentro de la organización.

Según la investigación de campo que realicé, los obreros y obreras mexicanos, opinan que las mujeres no deben o no deberían de trabajar, o sólo hacerlo por necesidad. Pero aquí, se puede apreciar ese sentimiento de inferioridad, pues no se quiere aceptar que

el "sexo débil", (una mujer), pueda desarrollar -
igual o mejor que un hombre, algún trabajo, y es -
cuando aparecen en escena los traumas, el machismo,
y aunque sea la necesidad muy grande no se le permi-
te a la mujer trabajar o se le hace a un lado. Se
le ponen trabas para que consiga el trabajo, o para
escalar niveles, etc., etc.; y esta situación no na-
da más se puede apreciar a nivel obrero sino hasta
niveles gerenciales, directivos, etc.

En lo referente a la conclusión de mi encuesta de -
que el mexicano es confiado, podemos relacionar és-
to con el sentimiento de inferioridad, de no impor-
tarle o no querer importarle las cosas aunque él se-
pa que debiera actuar y no lo hace por su miedo, -
por sentirse menos valioso que los demás. Aunque -
también se debe recalcar que un alto porcentaje de
la muestra contestó que no es confiado y esto es un
signo de que algunos empiezan a sentirse importantes,
a sentirse que valen y esto se puede observar en las
empresas que tienen comunicación con sus elementos,
en las que les indican al personal que si tienen du-

das, por ejemplo, en su raya, las aclaren, a que si no saben cómo arreglar algo se les enseñe, claro - que todo esto debe ser estudiado por los encargados del recurso humano de cada empresa y de esta manera tratar de aumentar la productividad.

En la investigación, el obrero mexicano, ya de hecho afirma que el mexicano en el fútbol siempre pierde, ninguno de los encuestados dijo que alguna vez ganaba y esto es simple y llanamente resultado de ese sentimiento de menor valía, del sentirnos menos, de esa inferioridad que nos acecha constantemente.

Considera entre otras cosas que nuestro equipo de fútbol debería de estar más preparado, pues en otros países lo están y tienen mejor alimentación, afirma - que no existe la comunicación, que no hay entendimiento entre el equipo.

También los entrevistados aseguran que perdemos debido a una mala organización, a que no ponemos lo que nos corresponde, hacemos lo que queremos y no respetamos, no somos responsables. Todas estas frases, -

son signos inequívocos del sentimiento de inferioridad que llevamos los mexicanos, es por ello que el obrero mexicano no requiere de ese sentimiento de la propia estima, de sentirse importante, responsable y ésto se puede lograr dentro de las empresas entendiéndole, haciéndole sentirse parte de la organización, dándole tareas específicas, orientándole en su trabajo.

Coincido con el Dr., que fundamentalmente y, a través del desarrollo paulatino de la propia estima, y no mediante mejoras irreales de salarios, el mexicano puede llegar a ser mejor trabajador.

Por otro lado, relacionando la afirmación que se deduce dentro de mi investigación, referente a que el obrero tiene o siente un gran sentimiento de patriotismo con las necesidades que nos expone el Dr., encontramos una necesidad imperiosa de pertenecer a algo o a alguien, en este caso a nuestro país, siendo que este sentimiento es aprovechado para divertirse, para faltar al trabajo y todo esto sin saber siquie-

ra qué hecho histórico se conmemora en esa fecha.

Es importante tener en cuenta que el mexicano, como ya lo he mencionado, tiene una imagen de la figura paterna bastante negativa, de abusador, de represor, le tiene odio por abusar de su madre y esto se transfiere a la persona del conquistador, el cual destruyó sus creencias, le impuso costumbres, idioma, etc.

Toda esta acumulación de resentimientos hacia la figura paterna, de autoridad, se proyecta en las empresas, en la relación de autoridad y subordinado; de ahí la importancia de conocer las formas del mando, sus elementos, las actitudes que se derivan de esta relación, para que de esta forma y teniendo en cuenta la historia de nuestra cultura, los encargados del recurso humano mexicano, puedan aumentar la productividad de sus subordinados.

Yo opino que la necesidad sexual que tiene gran importancia para el obrero mexicano, va íntimamente ligada con la necesidad de diversión. Y esto se debe a esa fuerza que le impulsa a hablar de más, a

inventar, para que sea aceptado dentro del círculo de los demás.

Para concluir con mi estrategia, es importante señalar que las personas que tienen a su cargo personal, deben estar conscientes de que, muchas o casi todas las actitudes negativas del trabajador mexicano, se derivan de sus condicionantes históricas y de sus necesidades específicas (dinero, sexo, diversión, propia estima) y que del adecuado manejo de las mismas depende el incremento de la productividad dentro de sus organizaciones.

Esta estrategia no es una receta, pues cada organización, cada empresa es distinta, pero sí es una base que podemos aplicar, ya que identificando, conociendo, comprendiendo al recurso humano, podremos según los recursos de cada empresa conseguir una productividad mayor.

Y

CONCLUSIONES

1.- El obrero mexicano es un ser físicamente igual a todos los obreros de los demás países, pero posee una serie de características y necesidades propias que lo hacen actuar de una manera peculiar, un tanto distinta a los demás, debido a su influencia histórica.

2.- Reconozco la valía de las teorías administrativas existentes, sin embargo para que éstas resulten eficaces, es imprescindible partir del conocimiento de los orígenes, características y actitudes inherentes al obrero mexicano.

3.- El adecuado funcionamiento de la organización que se enmarca dentro del sector objeto de mi estudio, no únicamente depende del conocimiento del Recurso Humano, sino - que también dependerá de las capacidades y limitantes de la maquinaria empleada dentro del proceso de producción

ya que en cualquier sistema productivo se observa la indivisibilidad de estos dos elementos y esto aunado a una correcta interpretación y aplicación de la autoridad, - sin menospreciar la situación financiera de ésta, conlleva al éxito deseado.

4.- La estrategia que propongo, después de haber llevado a cabo esta investigación consiste en:

Identificar al obrero mexicano como tal, formulando dicha estrategia en base a ¿Quién es? y ¿Por qué es?.

5.- Para poder encontrar la respuesta al ¿Quién es? y - ¿Por qué es?, es de vital importancia tener presente que el Dinero, el Sexo, la Diversión y el Desarrollo de la Propia Estima, son necesidades que para el obrero mexicano no tienen un significado especial aunado a sus raíces.

6.- Las empresas pequeñas y medianas en nuestro país juegan un papel importantísimo y definitivo dentro de la vida económica y social de México, ya que representan al sector productivo que puede impulsar al país a salir de su etapa de crisis; de ahí la importancia de crear o de sentar bases para el desarrollo de una administración nacional que nos permita elevar la productividad -

del Recurso Humano dentro de este sector y por ende obtener los resultados positivos que el país necesita.

7.- A través de la investigación de campo realizada coincido con los autores paralelamente estudiados, en el papel del perfil del obrero mexicano, el cual es normativo en el establecimiento de mi estrategia.

8.- Dentro de la investigación de campo realizada el obrero mexicano concluye, que para que pueda existir una mejoría en los mexicanos, éstos necesitan de una mejor dirección, de una mayor preparación cultural, de una alimentación adecuada para poder progresar, que le pongan más ganas a lo que hacen, que sean más profesionales en cualquier actividad que se desempeñe, que exista una mayor comunicación entre los mexicanos y nos indica que si todos los mexicanos luchamos por un fin común, podremos salir adelante. Todas estas situaciones que afirma el obrero mexicano, necesarias para ser más positivo, se pueden llegar a realizar en la medida en que el encargado del Recurso Humano Nacional identifique, conozca sus actitudes y características propias que lo llevan a ac-

tuar de determinada manera y como ya se mencionó anteriormente son el principal objetivo de esta investigación.

9.- Dado lo vasto del campo de investigación, no se contempló en el presente estudio la ingerencia y su repercusión, tanto de la religión como de la educación, en la actitud del obrero mexicano dentro de este sector, sin embargo este trabajo ha sentado las bases que podrán ser complementadas en investigaciones posteriores contemplando estos puntos.

10.- Una vez identificado al obrero mexicano, al conocer y entender el por qué de sus actitudes, sus características propias, que como ya se ha mencionado son motivadas por sus antecedentes históricos y sus necesidades específicas, el encargado del Recurso Humano podrá aplicar la corriente, la técnica administrativa que más se adecúe a sus necesidades y limitantes, pero con la certeza de un mejor resultado de las mismas dentro del sector económico objeto de este estudio.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOTECA DE LA CAMARA DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

Estudios Referentes a la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana:

COLEGIO DE DEFENSA NACIONAL

Compendio de Lecturas Requeridas

El Estado Mexicano, Popotla, Tacuba, México.

CORDOVA ALVAREZ ROSA MA.

GLOWINSKY. ROTLER BEATRIZ.

Tesis: Estudio Caracterológico de un Grupo de Trabajadores en una Empresa Mexicana.

UNAM, 1976.

CUELI JOSE,

Teoría de la Personalidad.

Editorial Trillas, S. A.

2a. Edición, México 1980

DAVIS, KEITH

El Comportamiento Humano en el Trabajo.

Editorial McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

Sexta Edición (Primera en Español) México 1983.

DIAZ GUERRERO, ROGELIO
Psicología del Mexicano
Editorial Trillas, S. A.
4a. Edición, México, 1982.

HERZBERG, FREDERICK
¿Cómo Motivar a sus Empleados? # 49.
Biblioteca Harvard de Administración.

PAZ OCTAVIO,
El Laberinto de la Soledad.
Fondo de Cultura Económica, S. A. de C.V.
Décima sexta reimpresión, México, 1987.

RAMIREZ, SANTIAGO.
El Mexicano, Psicología de sus Motivaciones
Editorial: Enlace Grijalbo, S. A.
Décima Primera Edición, México, 1977.

RAMOS, SAMUEL
El Perfil del Hombre y la Cultura en México
Editorial Espasa Calpe Mexicana, S. A.
Décima Edición
México, 1982

REVISTA DE LA ULSA,
Gerencia, Productividad, Vol. II No. 4
México, Octubre-Enero 82-83.

REYES PONCE, AGUSTIN
Administración de Empresas, Teoría
y Práctica, 1a. Parte
Editorial Limusa, S.A. Trigésima Reimpresión
México 1983.

REYES PONCE, AGUSTIN
 Administración de Empresas, 2a. Parte
 Editorial Limusa, S.A.
 Vigésima Primera Reimpresión
 México 1983.

RIOS SZALAY, ADALBERTO
 PANIAGUA ADUNA, ANDRES
 Orígenes y Perspectivas de la Administración.
 Editorial Trillas, S. A. Primera Impresión
 México 1978.

RODRIGUEZ, AROLDO
 Psicología Social
 Editorial Trillas, S.A.
 Quinta Edición, México, 1981

ROMERO BETANCOURT, SAMUEL
 Principios Fundamentales de la Administración
 de Empresas.
 Editorial IEE, S. A.
 2a. Edición, México 1980

SALAZAR JOSE MIGUEL, MONTERO MANTZA,
 MUÑOZ C. CARLOS, SANCHEZ EUCLIDES,
 SANTANA EDUARDO, VILLEGAS F. JULIO
 Psicología Social
 Editorial Trillas, S. A.
 2a. Edición, México, 1980