

87520Z

1
20



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**"La Motivación como Herramienta en la
Administración y Dirección de los Recursos
Humanos de México en Epoca de Crisis"**

TESIS CON
FALLA LE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Joaquín Estéban Burelo Quijano

DIRECTOR DE TESIS

REVISOR DE TESIS

L.A. y M.D.A. Ramón Ríos Espinosa

L.A.E. Jesús Rodríguez

H. VERACRUZ, VER.

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO I RECURSOS HUMANOS	
1.1 Bosquejo histórico.	6
1.2 Concepto e importancia.	9
1.3 El departamento de Recursos- Humanos.	14
1.4 Administración de Recursos- Humanos.	16
CAPITULO II MOTIVACION	
2.1 Concepto e importancia.	21
2.2 Componentes.	25
2.3 Función	29
2.4 Técnicas de motivación.	30
CAPITULO III CRISIS	
3.1 Antecedentes generales.	34
3.2 Inflación.	59
3.3 Crisis y Estancamiento.	63
3.4 Reactivación.	69
CAPITULO IV APLICACION DE LA MOTIVACION EN - LA CRISIS DE MEXICO.	
4.1 En el problema socioeconómico.	74
4.2 En la personalidad del individuo mexicano.	78

	Pág.
4.3 En la tensión ejecutiva. . .	92
4.4 Ventajas y desventajas de la motivación.	97
CONCLUSIONES.	121
CITAS BIBLIOGRAFICAS	
BIBLIOGRAFIA.	

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

La época en que se inició la crisis económica de toda La tinoamérica y consecuentemente la crisis de carácter interna- cional que ha afectado grandemente incluso a las grandes po- tencias del mundo actual; hacen que sean necesarios reajus- tes en las diversas economías de nuestra actual sociedad in- ternacional; entre ellas la de México; ya que al ser un -- país estrechamente ligado con la economía de Estados Unidos, dado que es con este vecino país con quien más actividades - comerciales efectúa, principalmente por la ubicación de va- rias empresas transnacionales en nuestro territorio de origen estadounidense, nuestra cercanía con aquel país por la fron- tera norte, la inmigración de grandes cantidades de materia prima, parte de nuestra producción agrícola y ganadera, hue na parte también de nuestra producción de petróleo crudo, - etc, etc., en fin, se puede detectar sin ser experto en - economía, que cualquier situación económica que afectara a los E.E.U.U., en su balanza de pagos repercutiría en la - - nuestra; por ello mismo también, se dice que en la actuali- dad existe una situación de interdependencia, que obliga -- tanto a los países acreedores como a los deudores a encon- - trar nuevos caminos para sus respectivas economías; por - - ejemplo, en el caso de los países acreedores, si desean re

cuperar la inversión hecha en los países deudores, se ven en la necesidad de concederles nuevos créditos de refinanciamiento a dichos países para que éstos últimos puedan reactivar su economía por medio de un encarrilamiento de su producción hacia los avances tecnológicos actuales que les permitan mejorar su calidad productiva en el mercado internacional a fin de que sea más competitiva y puedan crecer y desarrollarse realmente en su economía sobre bases firmes, de tal forma que, los países endeudados, en lugar de irse a la moratoria, se rehagan de los recursos económicos que les permitan pagar dicha deuda aunque sea en parte, y posteriormente el resto de la anterior y la nueva que se haya adquirido; entre los países deudores que se han beneficiado con esta nueva actitud forzada de los países acreedores se encuentra el nuestro, como ya se hizo notar en el principio; ya que se ha renegociado nuestra deuda externa y se han podido obtener nuevos créditos; los que permitirán reactivar nuestra economía y cubrir nuestro endeudamiento anterior en la medida que aprovechemos adecuadamente nuestros recursos, reduzcamos nuestras importaciones y aumentemos nuestras exportaciones, en base a la diversificación de nuestros productos y la creación de tecnología propia, se efectúen obras de infraestructura que propicien un crecimiento de la actividad comercial interna y externamente, esto último, sobre todo ahora que nuestro país ha ingresado al Acuerdo General de Aranceles, se produzca con calidad y ahorrando en lo posible la cantidad de energía y de insumos requerida, se evi

ten las mermas industriales y se eviten la contaminación, se modernicen las instalaciones de las fábricas y se empleen la maquinaria y los recursos disponibles en su totalidad, para aumentar la producción y con ello satisfacer nuestras demandas internas, de aquí mismo resulta la importancia y necesidad de motivar adecuadamente al pueblo de México para que se logren los excedentes necesarios de producción que nos permitan cubrir en buena parte los aranceles de nuestra deuda externa y con ello superar la actual crisis que estamos viviendo; de esto mismo se hace necesario para quien dirija cualquier tipo de organización utilice a la motivación como una valiosa herramienta en la administración de sus recursos humanos. Con las actuales nuevas perspectivas que se presenten para México que he mencionado, se hace necesario entonces para el actual Licenciado en Administración que ahonde un poco más en el conocimiento del papel y la importancia de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones interrelacionadas con el macrosistema actual, su desarrollo histórico, la creación del departamento y la función que desempeña tal como se tratará en el primer capítulo de la presente investigación; consecuentemente también al referirse a la motivación como una valiosa herramienta en la administración y dirección de los recursos humanos; será necesario tener en claro el concepto de motivación, su importancia, sus componentes, la función que desempeña, así como las principales técnicas de motivación; aspectos que se expondrán en el se

gundo capítulo, finalmente, una vez analizado estos aspectos, puedan tratarse los que se presentan al aplicar la motivación en los problemas de México, para llegar a nuestras conclusiones finales, como una humilde contribución a esta-
área especial.

1.1 Bosquejo Histórico.-

1.1.1 Europa.- En un principio, el trabajo se limita a la simple recolección de frutos silvestres, a la caza y a la pesca; por lo que no se requería que existieran grandes conocimientos o especialización alguna, ya que solamente se recogían los frutos como se encontraban esparcidos por la naturaleza, asimismo, también eran simples las actividades relativas a atrapar o a cazar animales, pues por donde se buscara, éstos existían en grandes cantidades en la superficie de la tierra, en lo poblado del cielo y del mar, incluso en el subsuelo y en las cavernas que en aquel entonces existían a manera de cráteres; cuando se notó que se agotaban, aparecen la agricultura y la ganadería conjuntamente al tipo de vida sedentaria que se tenía que empezar a llevar si se deseaban recoger los frutos de los árboles sembrados, lo mismo ocurría en cuanto a la regeneración parcial de los pastizales necesarios para la ganadería, por lo que gradualmente van apareciendo los conceptos de propiedad individual, sobreviniendo entonces el concepto de amo y el de esclavo, con ello surgen también las pequeñas poblaciones y fortificaciones a causa de las guerras provocadas por las diferencias existentes entre los diversos reinos que existían en la edad media, los que habían surgido a su vez de la necesidad de los comerciantes de protegerse de las bandas y

hordas que les atacaban en sus viajes de un poblado a otro, apareciendo también con ello el feudalismo, que llega a rivalizar incluso con los propios gobernantes que formaban un reino o un principado, asimismo surgen nuevas modificaciones en el trabajo y los esclavos se transforman en siervos, los cuales al poder practicar ciertas especialidades artesanales y por ende el comercio, logran liberarse del yugo del señor feudal y convertirse en trabajadores independientes, con lo que aparecen las nuevas clases del proletariado y los comerciantes, formando posteriormente sindicatos y asociaciones para proteger sus intereses, surgiendo con ello las relaciones obreropatronales, al crearse talleres artesanales de grandes proporciones, que con el paso del tiempo y la modernización tecnológica habrían de convertirse en florecientes industrias, es en esta forma como el trabajador poco a poco irá obteniendo su independencia total y la dignificación de su persona; al darse el fenómeno de la revolución industrial y aparecer también las ideas libertadoras de los Enciclopedistas que dieron origen a la extinción de varias monarquías y a la creación de varias de las actuales repúblicas independientes.

1.1.2 México.- Cuando se conquistó a nuestro país a la llegada de los españoles, se trajo consigo la idea de la esclavitud que operaba en la Edad Media, las cuales se fueron superando en la época colonial, a partir de que los criollos se rebelan contra el gobierno español de los peninsulares y

logran su independencia por parte del pueblo español. En la época de la reforma aunque ya se habían establecido algunas industrias, se pierde ante el vecino país del norte parte de nuestro territorio y con ello, gran cantidad de las mismas, aunándose a esto el que en las pocas industrias de menor importancia que nos quedaron se explotaba con demasía al trabajador, principalmente en la época del porfiriato, lo que trae consigo al período revolucionario en el que aparecen los gremios y las corporaciones de trabajadores, manejándose cuando menos en parte la situación de los mismos, en esta época se enfoca inicialmente el problema agrario, y no es hasta en la época constitucionalista, bajo el gobierno de Venustiano Carranza, donde se reglamentan las relaciones de trabajo a través de un pacto postrevolucionario con el gobierno de Carranza, y así hasta nuestros días al irse perfeccionando el artículo 123 Constitucional o la Nueva Ley Federal del Trabajo, que raya en paternalismo por parte del gobierno con los trabajadores en su mayoría, época actual en la que México se enfrenta a la problemática de que el crecimiento de su población es mayor al de su producción; la actual producción no satisface las demandas de la misma en varios aspectos, donde se empieza a incurrir en el endeudamiento a través de las grandes importaciones de productos de primera necesidad así como de tecnología para propiciar su desarrollo, afectándose a la gran mayoría del pueblo, principalmente a la clase trabajadora, que empieza a sentir más crudamente la crisis, a pesar de los nuevos aumen-

tos de salario y de la reducción de impuestos a la canasta básica y a las medicinas, ya que si bien aumenta virtualmente el poder adquisitivo del trabajador por una parte, por otra ya se habfan aumentado los precios en todos los productos a fines del 87 y mediados del 88, pasándose por alto en varios casos el pacto de solidaridad económica que tan fuertemente se ha venido promocionando, tal y como lo demuestran los actuales precios que a pesar de que se redujeron en este fin de sexenio, sólo serfa en teoría ya que los actuales precios incluyen aumentos anteriores que acabamos de citar. por otra parte, se dice que todavfa existe una esperanza para que nuestro país en cuanto ha que hemos ingresado al campo de competencia del comercio internacional que hará necesario mejorar la calidad y superar nuestra producción; lo cual origina que se tenga que motivar a los trabajadores, preparándolos para una nueva etapa en la que como ya señalamos, habrá de mejorarse su calidad productiva de bienes y servicios y aumentarla para reactivarnos económicamente y -- presentar una competencia adecuada.

1.2 Concepto e importancia.- Aquí se pretende primero señalar algunos aspectos importantes de los recursos humanos y después trataremos de conceptuarlos y señalar su papel dentro de las organizaciones, así, tenemos que un recurso es algo con lo que contamos para realizar o cumplir alguna meta u objetivo y que los individuos son seres humanos con la capacidad de dirigir sus acciones hacia la consecución de al

gún objetivo para satisfacer una necesidad; de lo que podemos señalar que los recursos humanos serán las personas que harán lo posible por cumplir los objetivos de toda organización; obviamente en coordinación con los recursos materiales y técnicos con que cuenta una organización. Otro aspecto que es importante mencionar, con respecto a los recursos humanos y a manera de concepción sería el indicar que -- constituyen la mano de obra de una empresa y una serie de -- atributos derivados de la fuerza de trabajo con que dispone toda organización, un grupo de individuos que poseen algún tipo de preparación específica y determinadas habilidades y conocimientos aprovechables para producir bienes o servicios según sean los objetivos para los que se creó determinada organización a los cuales habrá que coordinar eficientemente - el administrador de los mismos; para que cumplan con los objetivos preestablecidos. Establecida la idea de lo que son los Recursos Humanos, pasaré a mencionar lo más importante del aspecto funcional, así tenemos que se dice con respecto a la serie de recursos con que cuenta una organización para cumplir eficientemente sus propósitos, los que destacan sobremedida, como puede apreciarse son los recursos humanos, ya que es tal su importancia, que sin ellos no podría siquiera existir o empezar a funcionar una organización, siendo entonces un común denominador de la eficiencia de los - - otros factores, ya que éstos serán manejados por hombres, a los cuales si no se les reconoce todo su valor fundamental, poco servirán los otros de los cuales se puede disponer, por

otra parte, la actitud y ayuda que podemos obtener de nuestros recursos humanos, condicionará los logros en otros aspectos; al grado que con el tiempo, los administradores y los individuos que dirijan, serán elementos interactivales de todo sistema social, por esto mismo, las organizaciones dependerán cada vez más de las personas, por si fuera poco, también podemos señalar que en todo problema y en toda decisión para que la planeación administrativa tenga éxito, se necesitará que todas las personas reúnan las combinaciones de actividades correctamente, la organización resulta efectiva, sólo si los individuos que la forman la acepten para trabajar reunidos con eficiencia y asimismo el control sólo es efectivo porque ayuda a dichos individuos, a que lleguen competentemente a las metas propuestas; en todo momento, el hombre con sus características propias, será el centro alrededor del cual circunden todas las cosas materiales, técnicas, etc., de todo lo que se ha venido señalando, con respecto al concepto y a la importancia de los recursos humanos obtenemos:

- 1.- Que los recursos humanos dan vida y movimiento a la organización e inclusive, hacen posible el mismo proceso administrativo dentro de todo sistema social.
- 2.- Que son el común denominador de la eficacia de todos los demás factores.

- 3.- Que la actividad es lo verdaderamente esencial de las organizaciones.
- 4.- Que si no se le reconoce su valor fundamental a -- los recursos humanos poco sirven los otros recursos.
- 5.- Que actualmente; tanto las personas que dirigen, -- como las que son dirigidas, son factores interactuantes en todas las organizaciones.
- 6.- Que las organizaciones dependen de los seres humanos y éstos, están involucrados en todo tipo de decisión.
- 7.- Las fases del proceso administrativo se realizan -- sólo por medio de los recursos humanos.
- 8.- Que los recursos humanos son el centro sobre el -- cual giran los demás recursos.

Resumiento lo más importante de lo anteriormente señala do tenemos que: Los recursos humanos son los que hacen posi ble la existencia y el funcionamiento de toda la organiza- -- ción, así como el eficiente cumplimiento del proceso admi- -- nistrativo mismo, ya que son el punto de apoyo de todos los demás recursos técnicos y materiales, de aquí también el he cho de que sean los recursos humanos a los que se tenga que prestar atención especial con respecto a los otros, lo cual nos indica su papel fundamental y su importancia, siendo -- los recursos humanos tan básicos e interesantes en todo tipo de organización; trataremos de precisar en el inciso si- --

guiente cuando aparecen los departamentos encargados de su dirección y control, así como cuales son sus funciones específicas, para que en el último punto del presente capítulo referirnos a la función propia de la administración de los recursos humanos en la actualidad.

1.3 El departamento de Recursos Humanos.- Respecto al origen y a la importancia del departamento de recursos humanos se dice que la complejidad de la misma organización, el número cada vez más grande de recursos humanos que la forman, la imperiosa necesidad de unificar las reglas, los sistemas y los métodos empleados para obtener eficiencia y cooperación de los trabajadores, fueron los factores decisivos para que se comenzara a crear departamentos que tuvieran como fin de especialización en esta importante área; por lo que puede afirmarse, que no existe organización, por reducida que ésta sea, en la que no exista la necesidad de alguna persona que al menos como parte de sus actividades, se haga cargo de esta función técnica, obviamente, de acuerdo a la dimensión de la organización, convendrá requerir de los servicios de una o varias personas para atender las funciones relativas a los recursos humanos. En relación al origen de este departamento puede señalarse que ya los movimientos reivindicadores de 1910, sin habérselo propuesto, entre sus peticiones estaban dando origen a una serie de aspectos relacionados con dicho departamento, al delinear -- las garantías de los trabajadores en función al artículo -- 123, redactado por los congresistas de 1917. En cuanto al nombre que se le dió a dicho departamento puede afirmarse que fueron las mismas denominaciones que se le dió en el vecino país del norte dadas las influencias que de él recibimos, por ejemplo, Taylor y Fayol sientan las bases de la administración por medio de la coordinación, dirección y,-

consecuentemente, mediante el adecuado empleo de los recursos humanos; el mismo Taylor al ver la importancia de dichas funciones, crea las "oficinas de selección", posteriormente, fue variando con nombres diversos como los de cortesía industrial, relaciones industriales, manejo de personal, relaciones humanas, relaciones laborales, departamento de relaciones humanas y muchos otros, hasta llegar a la denominación que recibe en nuestros días. En nuestro país, en gran cantidad de empresas e instituciones, con el nombre genérico de "Departamento de Recursos Humanos".

1.4 Administración de recursos humanos. - En este inciso - se tratará lo referente al concepto de esta función, su importancia, sus objetivos, así como las obligaciones y funciones que son propias de quien se encargue de esta actividad concreta, así, tenemos que Fernando Arias Galicia se ñala: "La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación - del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general" (1). De esta definición, concluimos lo siguiente: la aplicación de la administración - general o bien del proceso administrativo en acrecentar y - conservar los recursos humanos para cumplir con las metas - de la organización para beneficio de todos, etc.; reagru-- pando y modificando algunos elementos y agregando otros, oh tenemos la definición siguiente: Es aplicar el proceso administrativo para coordinar, aumentar y conservar los re recursos humanos de las organizaciones; así como lograr influirlos para que colaboren eficiente, voluntaria y forma- entusiasta, en el logro de los objetivos, metas o resulta dos esperados por la organización, por ellos mismo y por sus dirigentes, para su propio beneficio, el de la organización y el del país. En cuanto a las funciones de la administración en general; cada vez que se dé un grupo humano, formal o informal, y se trate de coordinar esfuerzos para lograr algo benéfico de ese grupo interrelacionado de indfividuos y de la propia organización, ahí mismo se estará --

aplicando también la administración de recursos humanos, -- tanto para lograr colaboración eficiente, voluntaria y entusiasta, como por extensión desarrollar actividades de -- asesoramiento. Entre las funciones más importantes de la - administración de recursos humanos tenemos; la función de admisión y empleo; como son: el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción de personal; en segundo término lo referente a la función de entrenamiento -- que se le da a los ejecutivos, los supervisores y al personal en general, a través de la capacitación del adiestra-- miento y la formación; en tercer orden, tenemos las fun-- ciones de higiene, seguridad y medicina industrial, la -- cual abarca las técnicas relacionadas con estos aspectos, - asimismo también en cuarto término tenemos las funciones relativas a la dirección, cuya finalidad es la de incremen-- tar la moral del personal, abarcando técnicas tan diversas como: las relativas al conocimiento, análisis y ajuste de la rotación, la movilidad interna, el ausentismo y el re-- traso de los trabajadores, etc., y la utilización de entrevistas, cuestionarios, sistemas de registro, etc., en -- quinto término tenemos la función de relaciones laborales, - que comprenderá lo relativo a los detalles o ajustes del -- contrato colectivo de trabajo, en relación con las políti-- cas y lineamientos de la empresa u organización al elaborar los reglamentos necesarios, funciones referentes a la prestación de servicios de bienestar social, despensas, cola-

boración en las actividades deportivas de los trabajadores, etc. En sexto lugar ubicaremos a las funciones relacionadas con la administración de los sueldos y salarios, tales como: su determinación, las compensaciones, los tiempos extras, los sistemas de valorización en función al puesto, al riesgo de la actividad, la producción, la calidad de los bienes y servicios, puntaje obtenido, etc. Por último señalaré la función del control de los recursos humanos con que cuentan las organizaciones, que abarca por ejemplo; la estructuración y manejo de archivos, Kárdex, tarjeteros, índices de asistencias y producción, etc., que generalmente se manejan por medios electrónicos; también cabe destacar, entre estas funciones, la utilización, de técnicas de auditoría de personal. para adaptarlo y complementarlo, así como para irlo mejorando a través de encuestas de aptitud, cuestionarios, etc. Referente a las obligaciones y requisitos de las personas o persona que cubrirá esta función-la de Administración de Recursos Humanos- tenemos: Cualidades intelectuales de iniciativa, ausencia de rutina, originalidad y gran sentido de previsibilidad en cuanto a la conducta; quiénes van a coordinar, cuáles son sus reacciones posibles, etc. En cuanto a la actividad intelectual relacionada con el tipo de inteligencia, se requiere un juicio práctico, objetividad y espíritu observador, poder de retentiva en cuanto a nombre y facciones, etc. En cuanto a los conocimientos; primeramente; tener cultura general, comparable con la de un profesionalista, don de gentes

en el trato personal, conocimientos básicos sobre sistemas comerciales e industriales, conocimientos de las diversas doctrinas sociales y de derecho laboral, preparación adecuada en cuanto a la administración técnica de los recursos humanos, capacidad de análisis psicológico cuando menos de tipo elemental, etc.

En cuanto a cualidades morales; alto sentido de responsabilidad, ética profesional, paciencia, flexibilidad etc.

CAPITULO II
MOTIVACION

2.1 Concepto e importancia.- Para entender el concepto de motivación, en primer término, conviene analizar la palabra motivo, que proviene de "Motus", que significa movimiento, así, tenemos que la motivación indica la movilidad hacia algún lugar; es decir, que nos sugiere por ejemplo; a la fuerza que ejerce un imán al atraer un pedazo de hierro, haciéndolo que se mueva en determinada dirección, de esto mismo, se puede deducir, que la motivación propicia una serie de impulsos en el individuo, que lo harán encauzar su voluntad hacia un logro determinado, para satisfacer esa necesidad inducida en forma externa por algún agente motivador que lo haya provocado en el medio ambiente en que se desenvuelve, o bien, que haya sido producida internamente por su propio organismo y los diversos mecanismos reguladores de su conducta, obedeciendo a un determinado patrón cultural. Por otra parte, en función a la dirección, se dice que es una habilidad que deberá desarrollarlo jefe para conducir a sus subordinados al éxito en su trabajo, despertando en los mismos, la actitud de que cooperen entusiastamente, mediante la utilización inteligente del conocimiento motivacional psicológico. Para ello, se hace necesario un esquema de motivos; que hayan roto su equilibrio homeostático interno; tales como una serie de impulsos, deseos, necesidades y diversas fuerzas que mantengan en forma constante dicha actitud hasta que se logre lo que se pretende alcanzar; esto es, que los administra-

dores estarán motivando a sus subordinados, toda vez que -
utilicen las cosas que esperan satisfagan dichos deseos e -
impulsos o necesidades en la manera que es deseada para el
mejor funcionamiento de la organización en forma constante -
y sostenida. Reforzando estas aseveraciones, Fernando - -
Arias Galicia, respecto a la motivación dice: "son todos -
aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir -
la conducta hacia un objetivo" (2); de los diversos señalamientos mencionados, los principales términos encontrados -
como sinónimos de motivación son los siguientes: encami - -
nar, provocar, impulsar, dirigir, atraer y mantener la -
voluntad y las acciones; de estos mismos, podemos obtener
el concepto siguiente: Motivar es que en base a el conoci -
miento de las personas, se utilicen los medios que se espe -
ra satisfagan sus impulsos, sus deseos y necesidades para -
encaminar, conducir, provocar, impulsar, dirigir, - -
atraer y mantener la voluntad y las acciones, hacia las me -
tas u objetivos que convengan, a quienes le convenga, a -
la organización y a quienes trabajan para ella, para su - -
propio beneficio y para el del país. De todo lo anterior, -
se desprende que para poder motivar a alguien, habrá de --
verse en primer término, el porqué de la actuación de ese
individuo o conjunto de individuos y analizar qué es lo que
hace que actúen en cierta forma, para que se cambie su ac -
titud; en esto mismo residirá la importancia de que el he -
cho de que se conozca el trato con las personas de una orga

nización, y se tenga un panorama más completo de lo que una persona bien motivada puede rendir, al encauzar adecuadamente sus habilidades a los objetivos que se pretenden, será de una gran ayuda para quienes administran y dirigen a la organización, aunque en última instancia se sepa que el beneficio más grande será obtenido por la persona motivada, ya -- que en lo futuro se convertirá en alguien que actúe bien para favor suyo, además de que con ello se logrará dar mayor empuje y rendimiento, como ya se mencionó, a toda la organización, proporcionando beneficios y mayores logros en general. Es conveniente también señalar, que en todo caso -- quien tiene el conocimiento de las personas es el psicólogo industrial para el caso de las empresas, pero no debemos olvidar que en una organización de operaciones, áreas de trabajo, actividades, etc., el conocimiento adecuado lo tiene el licenciado en Administración; por lo que puede decirse -- que el Licenciado en Administración que centre sus actividades en el área de recursos humanos, tendrá conocimientos -- que ayudarán a un mayor rendimiento y desarrollo del ser humano en todo tipo de organización; y como resulta lógico, -- será fácil deducir que la labor del Licencia en administración y la del Psicólogo industrial se complementan para obtener mejores conclusiones en cuanto a las actitudes, necesidades, comportamiento, etc. Con todo lo que se ha señalado de último, considero que se habrá podido recalcar lo suficiente, en cuanto al concepto e importancia de la motiva-

ción, para que a continuación, después de lo que se ha tratado respecto a su finalidad, pasemos a ver lo relacionado con sus componentes, es decir, a analizar a manera de estudio, cómo podemos constituir a la motivación.

2.2. Componentes.- Al presentarse el enunciado de las partes fundamentales de la motivación de este inciso, no pretendo afirmar que la motivación esté compuesta de diversas partes o elementos, sino que para efecto de este seminario de investigación, analizar todos aquellos factores importantes, que hacen posible que se de la propia motivación, es decir, que se modifique la conducta humana hacia determinadas metas para satisfacer determinadas necesidades, las de tipo sociológico; tales como: la necesidad de prestigio y reconocimiento, etc., las del orden biológico; tales como la sed, la respiración, la necesidad de alimentarse, etc., las de tipo psicológico; tales como el sentirse comprendido, la necesidad de tener calma, etc., e incluso necesidades de tipo cultural; por ejemplo; conocimiento del idioma, el conocimiento de algunas tradiciones, etc... Para entender más claramente lo anterior, señalaremos como partes o componentes de la motivación los siguientes: a) - Las necesidades; que son las que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo; b) Los impulsos o actividades intencionadas, que se desencadenan -- por las mismas necesidades. c) Los objetivos próximos, hacia los que van esos impulsos, con la finalidad de satisfacer aquellas necesidades, d) La influencia del medio y las experiencias vividas con anterioridad, las cuales inclinan al individuo a ser de cierta forma; es decir, tener determinado carácter o personalidad. Los factores de la motivación que podemos agregar son; el motivador, que en este -

caso es el administrador, o quien se encargue de motivar - al personal en su nombre, bien sea por delegación de autoridad y la responsabilidad correspondiente, etc. Otro factor más lo es el agente motivador, que en este caso sería la propia técnica motivadora; otro más, sería el factor - de conducta interna; que está relacionado a su vez con el instinto, que es aquel que se tiene de manera innata, así mismo el comportamiento, que guarda la estabilidad de las personas, o sea; el equilibrio emocional, que determina también el temperamento de las personas. Así, los recursos humanos de toda organización, tienen componentes del equilibrio tales como: el componente egofista, que propicia la autodefensa de las personas; el componente imaginativo que hace que las personas realicen actividades creadoras, de análisis o de estudio; el componente depresivo, - que es el que propicia en nuestra persona la cautela y la - desconfianza, el componente impulsivo que propicia que las personas se superen; el componente expansivo, hace que -- las personas sean sociables o comunicativas; por último el componente de la minuciosidad, que es el que hace que los individuos sean detallistas y tienden a la perfección. Profundizando un poco más en la conducta del individuo y su personalidad, encontramos que éste para satisfacer sus necesidades busca desviarlas hacia otras metas sustitutas, ya -- que como es sabido no siempre se puede lograr todo lo que - se desea, o bien se dan interferencias, ya sean internas-

o externas, que hacen que no nos salgan las cosas tal y como lo planeamos. Hasta este punto, he querido presentar -- tan sólo un panorama general de los componentes más importantes de la motivación, ya que tratar este aspecto más profundamente, sería más propio de un tema de investigación netamente psicológico; en todo caso, lo que aquí se trata de descubrir es por qué surgen frustraciones en los individuos y actúan en una determinada forma, para así poder elegir la técnica de motivación más adecuada, como ya mencionamos anteriormente, en cada caso concreto, y esto lo podremos realizar, utilizándose por ejemplo las entrevistas, o bien algún tipo de cuestionario, la observación directa o indirecta, etc., a través de nuestro departamento de personal o de departamento de recursos humanos, y poder detectar, en que factores de la motivación habrá que tenerse más presentes, para aplicar la técnica de motivación más apegada a nuestras necesidades reales como agentes motivadores. Una vez que hemos analizado a grandes rasgos los factores de los cuales está compuesta la motivación, cabe señalar las diversas influencias que se pueden presentar a la hora de motivar a nuestros recursos humanos o bien pudieran ya estar presentes en ellos como un obstáculo que vencer, así, tenemos: las influencias familiares; la cultura y los gustos personales de cada integrante de la familia dirán por ejemplo: "no has esto", "haz aquello", "sigue el ejemplo de...", "fulano de tal no hace esto o aquello", etc., las influencias --

sindicales, por ejemplo: "no hagas demasiado aprisa tu trabajo", "pide aumento", "no le hagas caso al supervisor, - te tiene envidia y no quiere que avances", "mañana haremos puente", etc., y como se verá más adelante, detenidamente; las influencias de carácter económico relacionadas con el medio.

2.3 Función.- Como se ha podido observar en los incisos anteriores, el estudio de la motivación es de vital importancia para el administrador, debido a que le ayuda a conocer los mecanismos que hacen que las personas asuman determinada actitud, colocándolo en la postura de poder manejar estos elementos, con la finalidad de que la organización funcione adecuadamente y que sus integrantes se sientan más satisfechos. De esto mismo, podemos deducir que, tan sólo por el hecho de que las personas se sientan motivadas o se localicen los factores que las motivan, ya está cumpliendo su función; sin embargo, entre las principales funciones que le corresponden a la motivación se encuentran: la de propiciar que las personas mejoren su calidad, incrementando su destreza, por medio del aprendizaje de métodos más efectivos de trabajo, mejorar las condiciones de trabajo y hacer que las diferencias individuales en rendimiento muestren la misma variación y ordenación que las diferencias individuales en habilidad. Se puede afirmar que la habilidad para hacer un trabajo es una función de aptitudes y entrenamiento, es decir, que la realización es igual a las aptitudes por el entrenamiento por las motivaciones, a las que habrá de restárseles la fatiga, en todo caso, lo importante es destacar que la motivación contribuye abundantemente dentro de las organizaciones, y su papel o función principal será el de inducir a los recursos humanos, para que, al tomar los objetivos de la organización, como medios de progreso, éstos trabajen en una forma más adecuada o mejor.

2.4 Técnicas de motivación.- En el presente inciso, mencionaré los métodos de motivación que más se conocen, a este respecto, encontraremos métodos que nos parecerán absurdos para aplicar en la actualidad otros que podríamos pensar que no tendrán resultados positivos, algunos otros, - que se cree que ya no existen, etc., pero que no por ello dejan de ser interesantes y de proporcionar una mayor variedad de recursos motivacionales para el administrador, al seleccionar los métodos de motivación a utilizar según la naturaleza del caso que se presente, basándose en el conocimiento de la conducta humana. 2.4.1.- Método del autoritarismo.- En primer término analizaremos el método del autoritarismo; que se caracteriza o se funda en el poder, sin dar explicaciones del por qué se dan órdenes, sin oír sus quejas y sin admitir sugerencias, en fin, se emiten órdenes sin importar la forma en que éstas afectan emocionalmente, es decir, que se trata de hacer trabajar a las personas por medio de amenazas, en el sentido de que si no se hace caso de las indicaciones que se den, los trabajadores e incluso los mismos supervisores y jefes se verán en serias dificultades. 2.4.2.- Método Paternalista.- Este método es opuesto al anterior, pero se le proporciona todo al trabajador, se hace basándose en el criterio del administrador, dándosele al trabajador demasiadas prerrogativas y tratándolo bien en exceso. 2.4.3.- Convenio.- Una tercera forma intermedia de ésta última y la primera, de -

motivar a los recursos humanos es el convenio, que más que un método motivacional, es un acuerdo en el cual se motiva de antemano a dichos recursos, para que acepten ejecutar - determinados trabajos. 2.4.4 Otros métodos motivacionales.- En determinadas organizaciones, otro método de motivar a los recursos humanos es también el de la competencia, que en atención a su nombre se explica por sí solo en qué - consiste, lo mismo el de trabajo satisfacción. Otros métodos un tanto radicales son los de utilizar motivaciones completamente negativas, tales como; aprovecharse de los te mores humanos, herir su sensibilidad personal a través de la reprimenda en público, el ridículo, el sarcasmo, etc.- Asimismo, tenemos otros tipos de motivaciones relacionadas con cualquier tipo de retribución en efectivo o de carácter moral, tales como premios o incentivos especiales por ma yor rendimiento y calidad, etc., teniéndose en cuenta que lo económico o el dinero, no es otra cosa que un reflejo - de otros motivadores, ya que en realidad, se utiliza como forma de mantener a la organización con personal adecuado y no como motivador. Por último, mencionaré la motivación - relacionada con el enriquecimiento de puestos, que pretende incluir en los puestos un mayor sentido de desa ffo, im portancia y logros; requiriéndose para que dicho enriquecimiento de puestos sea efectivo, una mejor comprensión de - lo que las personas desean, que el programa muestre la for ma en que los trabajadores se beneficiarán tomar en cuenta - que las personas gustan de sentir que su administrador se -

ocupa verdaderamente de su bienestar. En cuanto a lo que se refiere a las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos citados, se verán en el capítulo respectivo exclusivo para hacer el análisis de ellos.

CAPITULO III

C R I S I S

niveles de vida para la mayoría de la población" (4). Una vez que se han aclarado estos conceptos nos resultarán más comprensibles las aseveraciones que se hagan en función de los antecedentes generales de la mencionada crisis. El primer período de carácter sexenal (1934-1940) Redactado por el Partido Nacional Revolucionario, al ser electo el general Lázaro Cárdenas; tratando éste de aplicar su forma de gobierno con sentido nacionalista en cuanto a la economía y sienta las bases del desarrollo de nuestro país, este período trajo consigo la creación de algunos organismos públicos importantes; en este período se puede apreciar que se pretende rescatar los recursos naturales del país de manos del extranjero, así como también impulsar las actividades agrícolas e industriales y buscar un desarrollo económico para la mayoría de los mexicanos es conveniente en segundo término, agrupar al período que abarca desde 1940 a 1970, porque se caracteriza por un crecimiento económico sin desarrollo económico dado en la página anterior, éste se da sólo lográndose mejores niveles de vida para la mayoría de la población. Un ejemplo ilustrativo reciente es: (NAFINSA.- La economía mexicana en cifras, Nafinsa, México, 1981, -- p. 42). Tabla que ilustra como la productividad se mantuvo prácticamente estancada en el sector agropecuario y en el de servicios, en tanto que creció levemente el sector industrial, que tradicionalmente se le considera como el más dinámico.

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA EN MEXICO

1970 - 1979

(Pesos de 1960 y %)

Años	Total	Varia- ción anual %	Sector prima- rio	Varia- ción anual %	Indus- tria	Varia- ción anual %	Servi- cios	Varia- ción anual %
1970	22229	5.1	6901	7.7	33135	4.5	30424	1.4
1971	22080	-0.6	6863	-0.5	32218	-2.7	30276	-0.5
1972	22744	3.0	6722	-2.0	33409	3.7	31025	2.4
1973	23500	3.3	6697	-0.3	34624	3.6	31856	2.6
1974	23902	1.7	6713	0.2	35234	1.7	32108	0.8
1975	23895	0.0	6609	-1.5	34888	-1.0	32022	-0.2
1976	23443	-1.9	6525	-1.2	34406	-1.3	30920	-3.4
1977	23254	-0.8	6698	2.6	34218	-0.5	30085	-2.7
1978	23971	3.0	6840	2.1	35824	4.6	30379	1.0
1979	24875	3.7	6638	-2.9	37553	4.8	31289	3.0

En esta tabla se puede observar que el incremento promedio-anual de la productividad por sectores de 1970 a 1979 es:

Sector agropecuario o primario	0.4 %
Sector industrial	1.7 %
Sector servicios	0.4 %

En cuanto al periodo de 1940 a 1970, que abarca los sexenios de: Manuel Avila Camacho (1940 - 1946), Miguel Alemán Valdéz (1946 - 1952), Adolfo Ruiz Cortines (1952 - - - 1958), Adolfo López Mateos (1958 - 1964) y Gustavo Díaz Ordaz (1964 - 1970), y del cual señalamos que tuvo un crecimiento económico con concentración del ingreso o sin distribución del mismo, dado que benefició a un sector muy reducido de la población, agravándose los problemas para un número importante de mexicanos, tal y como lo demuestran los datos que mencionaremos a continuación, (tomados de Nafinsa, - La economía mexicana en cifras, Nafinsa, México, pp. 21 y 22); así tenemos que las características económicas sobresalientes del periodo señalado son: En este periodo (de 30 años), el crecimiento promedio anual de la economía fue de 6.3 %, medido por el PIB constante según la referencia que dimos al principio de este desglose. El producto corriente por habitante pasó de 396 pesos en 1940 a 8546 en 1970. En este periodo hay un fuerte impulso a la industrialización del país por medio de la política proteccionista, que incluye bajos impuestos y subsidios a la industria. Algunos organismos públicos que se crean en el periodo son: Instituto Mexicano del Seguro Social, Altos Hornos de México, S.A. Diesel Nacional, Conasupo, ISSSTE, Aeropuertos y Servicios auxiliares, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos. Hay dos devaluaciones importantes en 1948 y 1954; esta última sitúa el tipo de cambio en 12.50 pesos por dólar. El incremento promedio anual de los precios fue .

de 2.5 % es decir, prácticamente no hay inflación. El estado abandona la agricultura, lo que provoca una aguda crisis del sector agropecuario en la década de los sesentas. - hasta este punto nos detenemos en nuestro análisis de este período, no por falta de datos y referencias mayores, sino por no convertir a esta investigación genérica en un voluminoso cúmulo de datos, lo cual no es nuestro propósito personal ya que correspondería una investigación profunda más propia para el área de Economía que al pequeño panorama genérico que pretendemos dar en la presente investigación, aunque sí lo ampliaremos un poco en los últimos períodos que tratemos, dada la importancia de los mismos y la necesidad de -- que se tenga un panorama general lo más actualizado y realista posible, hecha esta aclaración del porqué omitimos tablas con datos de los indicadores más importantes de cada período en algunos casos y los damos en otros, continuaremos con el período de 1970 a 1976, que corresponde al sexenio de Luis Echevarría Álvarez, que intenta obtener un "Desarrollo compartido" en el cual todos los mexicanos seríamos copartícipes del crecimiento; pero lo que se obtiene como saldo del sexenio fue la crisis económica, como nos lo indican las principales características económicas del mismo, que son: Crecimiento promedio anual de 5.4 % para la economía en su conjunto (medido por el PIB a precios constantes). Una inflación anual promedio de 13.8 % (medida por el índice de precios al consumidor) por ejemplo: en 1976: un Kg de gar

banzo costaba 10.40, uno de tortillas \$ 2.90, un litro de aceite 16.85, un kilo de azúcar 2.50, un kilo de leche -- condensada nestle \$ 15.83, un kilo de arroz de primera -- 9.82 pesos, un kilo de carne (retazo con hueso) 21.59, un kilo de res de pulpa 39.60, un kilo de frijol negro 17.80-pesos etc. (más tarde los utilizaremos como parámetros con relación al término del periodo siguiente). Continuando -- con el periodo que estamos mencionando en este análisis, se crean también en éste periodo abundantes organismos públi--cos, destacando el Instituto Mexicano del Comercio Exte--rior y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Se de--creta el 31 de agosto la flotación del peso mexicano, que significa una pérdida (devaluación) de 61.6 % aproximadamen--te respecto al dólar. Desde 1972 la importación de alimen--tos no se ha detenido, especialmente; frijol, maíz, tri--go y oleaginosas. Se crea la ley de inversiones extranje--ras y la ley que regula la transferencia de tecnología y el uso de marcas de patentes. La deuda del país pasó de 4262--millones de dólares a 19600 millones de dólares en 1976 (al tipo de cambio de 12.50 pesos, Excelsior, México, 25 de -- agosto de 1982, p. 3 Sección financiera, García, José de -- Jesús. "Pagar la deuda externa prioridad nacional"). La in--versión extranjera directa se incrementó en 1257.5 millones de dólares en seis años (Nafinsa, La economía mexicana en cifras, Nafinsa, México, 1981, p. 348). Se incrementó la salida de divisas del país, principalmente por importacio--

nes, pago de la deuda externa y de los intereses que genera, utilidades de las empresas extranjeras y gastos de mexicanos en el extranjero. Sintetizando, durante el periodo de 1970 a 1976 el ritmo de crecimiento de la economía -- fue menor que en décadas anteriores, a costa de una constante y creciente subida de precios. Muchos mexicanos siguieron sin beneficiarse del crecimiento económico, especialmente las capas más bajas de la población. El poder adquisitivo del peso se deterioró en forma paulatina; se incrementó la dependencia del país aunque a pesar de todo se dijo que México era el "líder de los países del tercer mundo". Muchos problemas económicos y sociales quedaron sin resolver y otros más se agudizaron. El siguiente periodo es el que abarca de 1976 a 1982, bajo el gobierno de José López Portillo. Las principales características económicas del sexenio son las siguientes: El mandato de José López Portillo parte de una situación crítica, derivada de los problemas de la recesión económica y de la flotación de -- 1976, unido a la firma de un convenio con el Fondo Monetario Internacional que se debía cumplir en los primeros años de su gobierno. Ante esta situación, el gobierno establece tres medidas de política que van a ser básicas en el sexenio: 1ª. Reforma económica llamada Alianza para la producción, mediante la cual se suponía que todos los factores de la producción iban a colaborar para salir de la crisis. 2da. Reforma administrativa del sector público, cuya

finalidad era coadyuvar a la alianza para la producción, de tal manera que no hubiera duplicidad de funciones y se evitaran las trabas burocráticas que frenan el desarrollo económico. 3ra. Reforma política mediante la participación política de las minorías se vuelve institucional; es decir, la reforma política pretende hacer más funcional el aparato político y dar una mayor base de apoyo al poder del estado. Los factores económicos que destacan del gobierno de José López Portillo son: La tasa de crecimiento de la economía, medida por el Producto Interno Bruto a precios constantes en 1977 fue del 3.4 %; en 1978 del 8.2 %; en 1979 9.1 %; en 1980 8.3 %; 1981 8.0 %; en 1982 1.0 %. De lo anterior se aprecia que el crecimiento anual de la economía, fue de 6 %. El incremento de precios, medido por el índice de precios al consumidor fue: 1977 20.7 %, 1978 16.2 %, 1979 20 %, 1980 29.8 %, 1981 78.9 %, 1982 100 % (esperado). Otros parámetros quizás menos técnicos pero si un poco más realistas para medir la inflación de 1976 a 1982 son los siguientes:

	1976	1982	1989
1 Kg. de garbanzo	10.40	74.90	2,260.00
1 Kg. de tortillas	2.90	11.00	700.00
1 Lt. de aceite	16.85	64.00	2,300.00
1 Kg. de azúcar granulada	2.50	13.50	724.00
1 Lt. de leche Cond.Nestlé	15.83	32.50	
1 Kg. de arroz de primera	9.87	24.80	2,700.00
1 Kg. de carne (retazo con hueso)	21.49	75.90	3,450.00
1 Kg. de carne de res (pulpa)	39.60	199.90	9,999.00
1 Kg. de frijol negro	7.98	23.00	910.00
1 Kg. de huevo	17.80	50.50	2,200.00

N.B. En 1989 no hubo mucha variación en los precios durante la mayor parte del año salvo los meses de septiembre y restantes en que comenzaron a reubicarse e incrementarse los mismos.

Si se considera una inflación de 100 % en 1982, el crecimiento promedio anual de precios en el sexenio fue 35.9 %, cifra altísima comparada con la década de los sesentas en la cual los precios subían en un año lo que hoy suben en un mes o quizá en una semana. El sector agropecuario crece 4.4 % anual durante el sexenio, en tanto que la industria lo hace a 6.5 %. El petróleo crece 14.9 % en promedio anual, en tanto que la petroquímica lo hace en 10.5 %. Las dos prioridades básicas de este sexenio enunciadas por el

propio presidente fueron: energéticos y alimentos. Se impulsa el Sistema Alimentario Mexicano. Se crean algunos planes entre los que destacan: Plan Global de Desarrollo (1980-1982), Plan Nacional de Desarrollo Industrial (1979-1982), Plan Nacional de Desarrollo Urbano, Plan Nacional de Educación. Los problemas del sector agropecuario siguen siendo: minifundismo, producción para exportación y faltantes para surtir el mercado interno, baja producción y productividad, bajos niveles de vida de muchos campesinos, inseguridad en la tenencia de tierra, etc. Las importaciones de alimentos han continuado debido a que la producción nacional no satisface las necesidades del mercado interno. La deuda externa pasó de 22 912 millones de dólares en 1977 a más de 80 000 millones de dólares en 1982. Los salarios nominales se han incrementado aunque a un ritmo menor que los precios (incluso se habla de "topes salariales"); en promedio los aumentos salariales fueron: en 1977, del 10.0 %, en 1978, 12.0 %, en 1979, 15.0 %; en 1980, 21.5 %; en 1981, 29.5 %; en 1982, 33.55 %; más 10 % de emergencia por las devaluaciones. La salida de divisas del país se aceleró en forma creciente en todo el sexenio, la corrupción creció extraordinariamente, lo que contribuyó a una mayor concentración del ingreso en pocas manos. Aunque la ocupación aumentó en más de cuatro millones de nuevos empleos, el balance del sexenio es el desempleo y el subempleo, debido a que muchos empleos eran temporales y a que-

miles de pequeñas y medianas empresas han tenido que cerrar debido a las crisis (un millón de desempleados en 1982). Mi ñi devaluaciones durante el sexenio y dos fuertes devaluaciones en febrero y agosto de 1982. Establecimiento del -- control generalizado de cambios y la nacionalización bancaria. Resumiendo todo lo anterior, podemos señalar que este periodo tiene un buen crecimiento de la economía, pero a costa de una aguda inflación y una elevada deuda externa -- además de que no se resolvieron los principales problemas -- económicos del país, es decir, siguió habiendo crecimiento sin desarrollo, crecimiento económico y concentración -- del ingreso en pocas manos. En cuanto al sexenio actual -- (1983-1988); los antecedentes que se tienen primeramente -- son los señalados por el propio presidente Miguel de la Madrid Hurtado el 14 de diciembre de 1982 (Excelsior-AEE), De safos a los que se enfrenta dentro de lo que designa como -- Planeación Democrática:

- 1.- Nacionalismo Revolucionario, 2.- Democracia Integral
- 3.- Sociedad Igualitaria, 4.- Renovación moral, 5.- Des centralización de la vida nacional, 6.- Desarrollo de empleos y 7.- Combate a la inflación. Otros antecedentes -- del sexenio que podemos señalar son los referentes a los de -- equilibrios estructurales de nuestra economía también se -- según el propio Miguel de la Madrid Hurtado, el 15 de diciem -- bre de 1982 (misma Fuente): 1.- Carencia crítica de Aho -- rro interno. 2.- Desequilibrio en la Balanza de Pagos, -

3.- Falta de eficiencia en grandes sectores del sistema productivo. 4.- El problema político de establecer un equilibrio adecuado, 5.- Solucionar la corrupción. Contra éste mismo punto último, plantea: 1.- La promoción de un sistema legal para los funcionarios públicos (incluyendo reformas constitucionales). 2.- Actualizar lista de delitos de los cuales pueden ser acusados los funcionarios que los cometan. 3.- Establecer un contrato que dependa directamente de la rama ejecutiva. 4.- Prohibición que los funcionarios públicos sean dueños en forma simultánea, etc. Algunos indicadores importantes del sexenio son: El martes 14 de diciembre de 1982 la cotización del dólar pasa de 50 pesos a 70. (antecedente); el 19 de diciembre de 1982 (Excelsior-AEE) se da la primera devaluación del sexenio de MMH; el dólar se ubica a 95 pesos a la venta y 95.10 a la compra y se da la liberación del mercado de divisas. El 31 de diciembre el dólar se sitúa a 96.43 y cierra a 150 pesos por dólar. Como podemos apreciar este sexenio se inicia y continúa con una serie de minidevaluaciones o devaluaciones graduales hasta agosto de 1988 en que el dólar alcanza un valor de casi 2,300 pesos así como una interminable serie de aumentos en lo que va del mismo; así como por una gran cantidad de préstamos y más -- préstamos, que dan la impresión de que al terminar el sexenio de JLP, se hubiesen quedado vacías las arcas de la tesorería del gobierno, tal y como haremos notar a continuación con los datos que incluimos para desglosar un panorama gene-

ral más amplio de este período, así tenemos que: El jueves 15 de diciembre de 1982 se dieron los siguientes acontecimientos: Préstamo del BID por 135 millones de dólares; que será destinado a la expansión de pequeñas y medianas industrias, México 15 de diciembre de 1982 (Excélsior-AEE), El Banco Interamericano de Desarrollo aprueba el primer crédito al gobierno del presidente Miguel de la Madrid, por 135 millones de dólares que se destinarán al establecimiento y expansión de pequeñas y medianas industrias del país y que cubrirá el 30 % de un programa de apoyo por un total de 450 millones de dólares. París 16 de diciembre de 1982 (Excélsior AEE): A 85 mil millones de dólares asciende la deuda y ocupamos el segundo lugar después de Brasil en endeudamiento -- (Brasil debe 87 mil millones), 22 de diciembre de 1982; se dice que la inflación en 1983 será del 60 % (Excélsior-AEE). 28 de diciembre de 1982 (misma fuente) se dice por parte del BID que hay estabilidad interna y externa. El producto interno bruto registró en 1981 un crecimiento de 8.1 %, un poco inferior al de 1980 de 8.3 % y al de 1979 que fue de 9 %. Las exportaciones totales del país crecieron a un ritmo del 3 % entre 1978 y 1981. Las importaciones aumentaron a un ritmo de 24 %. Al término de 1982 el BID prevé una disminución substancial de la tasa de crecimiento del producto bruto de México. Por otra parte, de nuevo en relación con los préstamos, tenemos: Washington D.C. (Excélsior-AEE) 23 de noviembre de 1983: Se anuncia por el Banco Interamericano -

de Desarrollo dos préstamos a México por un total de 91 millones de dólares; 75 millones de capital interregional y 16 millones de capital ordinario del Banco. Dichos préstamos se otorgaron a Nacional Financiera, S.A. En cuanto a la inflación, el 24 de noviembre de 1983 (Excelsior-AEE), Salinas de Gortari, entonces Secretario de Programación y Presupuesto, insiste en que durante 1984 el índice de inflación bajará a 40 %. Se destaca en cuanto a los ingresos que el 20 de noviembre de 1983, se obtienen 1,175 millones de dólares por parte de la venta de productos petroquímicos.

Nuevamente en cuanto a los préstamos; se anuncia en Panamá el 19 de marzo de 1983 (UPI), que el Banco Interamericano de Desarrollo otorgó préstamos a México por un total de 245 millones de dólares, dos préstamos por un total de 80 millones de dólares para el Programa de desarrollo municipal, 30 millones para inversión pública y privada, 135 millones de dólares para ayudar a establecer, ampliar y modernizar al país. En cuanto a la inflación, el 10 de diciembre se dice que 1983 fue un año difícil y que se propone el régimen que en 1984 la inflación no rebase el 40 %. México, D.F. 5 de diciembre (Excelsior-AEE) se dice que se sobregiró el gasto público en 1982 en un 50.7 % o sea que rebasó el billón y medio de pesos. El 7 de diciembre de 1983, piden juicio a JLP por el sobregiro de 1.5 de la cuenta pública, pero nada de esto ocurre. El 14 de diciembre de 1983 (México, Notimex); se declara que se canalizarán para preservar la cultura

ra y tradiciones indígenas en 1984, 13 mil 800 millones de pesos para la educación bilingüe y cuatro mil millones de pesos al Instituto Nacional Indigenista. En cuanto a los resultados del 83 el 15 de diciembre del mismo, (Excélsior AEE), se declara que: No se produce desempleo masivo, no se colapsó al aparato productivo y que hay vida económica y estabilidad nacional (Jacobo Zadenweber Presidente de la -- Confederación de Cámaras Industriales Concamin); sin embargo, el 17 de diciembre se indica que la crisis del 83 originó 800 mil desempleados en la industria de la construcción y 100 mil de la automotriz, además que se limita el cambio a 250 dólares la venta de cheques de viajero y el dólar se cotiza a 160.2 pesos (47.7 pesos más que en 1954) y por si fuera poco, el 27 de diciembre de 1983 (Excélsior - AEE), Jorge Achapa Salazar, presidente del Congreso Coordinador Empresarial, declara que en 1984 se consolidará la economía nacional y que "rebasamos los cálculos inflacionarios en un 14 % más de lo previsto" y más aún el 10. de noviembre de 1984 (Excélsior AEE) baja México su exportación de petróleo de 2 millones 750 mil barriles (según informó-- Mario Ramón Beteta) a un millón y medio de barriles por lo que el país deja de percibir 81 millones de dólares, pero que el país cuenta con reservas de 7 mil millones de dólares y la reducción en los ingresos será de 5 % por cada mes que se mantenga esta medida. Como era de esperarse, el 2 de noviembre de 1984 la bolsa mexicana pierde 55.41 puntos,

Las únicas variaciones positivas fueron: Comunicaciones y transportes con un crecimiento de 5.86 puntos, Comercio -- 2.72 puntos, servicios 1.37 puntos, Industria de la construcción 0.59. No conformes con esto, el 7 de noviembre de 1984. El secretario de Hacienda Jesús Silva Herzog declaró que: "La balanza de pagos demostró un comportamiento favorable en 1983 por más de 3,000 millones de dólares. Siguiendo la tónica, el presupuesto de alimentos subsidiados ascendió a 375 mil millones de pesos, y el titular de Seco fin sostuvo que "Estamos logrando abatir la inflación y que se espera que en 1985 alcancemos una nueva producción de tasa quizá del 30 ó 35 %". El 15 de noviembre de 1984 (Notimex) Monterrey, N.L. dijo el secretario de Programación y presupuesto Carlos Salinas de Gortari que el presupuesto para 1985 sería de 18 billones de pesos y el 22 de noviembre de ese mismo año se corrige tal cantidad subiendo de 18 billones cerrados a 18 billones 390 millones de pesos, y se anuncia un ahorro del sector público del orden de 7 billones 405 millones de pesos. El 5 de diciembre de 1984 se da un nuevo ajuste al dólar de 13 a 17 centavos (Excélsior -- AEE). En cuanto a los principales ingresos tenemos que se declara el 9 de diciembre de 1984, (misma fuente), que la venta del petróleo produjo 248 millones de dólares, 16 mil 412 millones de dólares más que lo obtenido en 1983. El 19 de diciembre de 1984, en relación con los aumentos en los precios, se anuncia que en 1985 subirá la gasolina y las -

tarifas eléctricas se ajustarán 18 puntos. Finalmente, para despedir el año el 30 de diciembre del mismo (Excélsior-AEE) aumenta la luz en un 33 %. El 24 de noviembre pero de 1985, continúa la renegociación de la deuda, Salinas de Gortari afirma que: "México pagará conforme a su capacidad (Excélsior). En 1985 siguen los aumentos; 5 de diciembre de 1985 (Excélsior-AEE), aumento de gasolina disel y gas: 85 pesos la nova, 105 la extra, 61.12 el disel y 30.05 el gas; a lo que lógicamente y como era de esperarse, el 8 de diciembre de 1985, baja el mercado de la gasolina, de 49 millones que se vendían ni la mitad se pignoró. Aún así el 30 de diciembre de 1985, se hace otro aumento a la gasolina; la nova pasa de 85 pesos a 94 y el extra de 105 a -- 120.00 y si bien se dijo el 13 de diciembre del 85 que se abandonaría la importación de ganado, ésta se reanuda en agosto del 88. También a finales del 85 se dice que México necesita 4 mil millones de dólares para el 86, otro aspecto importante que cabe señalar del año de 1985 es el de que el 9 de noviembre de 1985, en Tijuana B.C. (Excélsior AEE); José Angel Gurria, Director de Crédito Público de Hacienda declara: "para 1990 México tendrá una deuda externa total de 115 mil millones de dólares, es decir, 20 mil millones de dólares más que los actuales niveles de endeudamiento". Aquí cabría plantear la pregunta ¿quizo decir entonces que en 1985, ya debíamos 95 mil millones de dólares?, este planteamiento se reafirmaría después el 4 de noviembre de 1986 (Excélsior) cuando Hodges aseguró que

los banqueros "saben que los fondos adeudados por México, - no serán pagados antes de 25 ó 30 años" y que el valor ac tual es menor al nominal pero que "con suficiente tiempo -- esos préstamos serán pagados a su valor nominal" ya que la deuda externa de México es de 98,000 millones de dólares. - De esta declaración inclusive, se puede observar que del 85 al 86 nuestra deuda aumentó 3 mil millones de dólares. - Un breve pero realista resumen de lo más importante que oc rrió en el 85 serían las declaraciones del 13 de diciembre de 1985 (Excélsior AEE): "México no pudo cumplir con su -- programa económico con el Fondo Monetario Internacional"; - por el debilitamiento del mercado petrolero que se aceleró, por los sismos de 1985. México tiene un trámite con el FMI por 300 millones de dólares una cantidad similar con el Ba nco Mundial y otros 200 millones de dólares con el Banco In teramericano de Desarrollo, lo que permitirá que se realicen obras de rehabilitación y reconstrucción de mil 500 millones de dólares. El comercio Bilateral entre México y Es tados Unidos llegó en 1985 a unos 31 mil millones de dólares según estimaciones del Departamento estadounidense de - Comercio, que calcula un superávit mexicano de 5 mil mi llones de dólares. En cuanto al año de 1986 entre lo más im portante tenemos que: se presenta en este año una contracción económica; el 10. de noviembre de 1986, México, D.F. (Excélsior-AEE), El Centro de Estudios Económicos CEE, in dica que la crisis se ha iniciado en el hecho de que la in

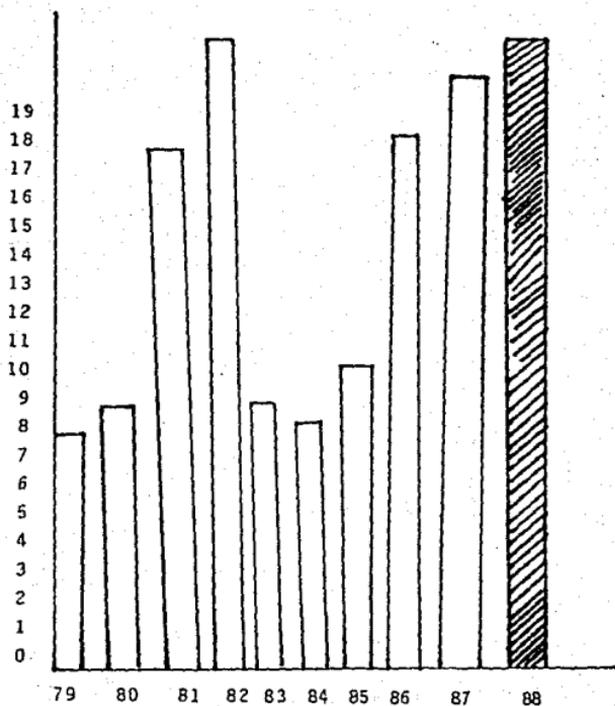
versión pública Real en 1986 haya sido de apenas el 33 % en relación a lo aplicado en 1981" apenas ligeramente superior a la de 1972". El gasto corriente (el que se aplica a nóminas, subsidios, pago de deuda y servicios, etc), ha elevado su participación dentro del total de 56.5 % durante -- 1982 a un poco más del 70, % en 1985". La inversión en México en el sector público llega este año a 40 mil millones de pesos lo que representa un 34 % de lo que fue en 1982. La inversión pública se mantuvo a un nivel de 21 % más de la -- de la década de los setentas. Angel Gurría declara el 4 de noviembre: "En diciembre nos prestan 6 mil millones de dólares que servirán para impulsar el desarrollo nacional". - La banca Comercial Internacional tiene comprometido en México más de 70,000 millones de dólares de los cuales; alrededor del 70 % corresponde a Banca Norteamericana. Además, - los Gobiernos de todo el mundo a través del FMI, del Banco Mundial y sus propias Agencias de Créditos Bilaterales, contribuirán la mitad del paquete de rescate que totalizan - - 12,000 millones de dólares. El 15 de Noviembre de 1986 - - (Excelsior AEE) se declara que de 86.2) billones será el - gasto público en el 87 y que el 55 % del presupuesto será - para la deuda externa. El 16 de Noviembre de 1986 el Secretario de Programación y Presupuesto informa de los planes - para 1987: El gobierno destinará durante 1987 55.1 % de su presupuesto de 86 Billones 211 mil millones de pesos al pago del servicio de la deuda pública; distribuido de la si

guiente manera: 24 % Sectores Educación y Salud (8.1 Billones de pesos), 25.7 % sector energéticos principalmente a Pemex 12.4 % al Industrial con 4.2 Billones, 10.2 % al desarrollo Rural y pesquero con 3.4 billones, 9.3 % a Comunicaciones y Transportes con 3.1 billones, 5.7 % Sector Comercio con 1.9 billones 5.7 % Desarrollo Regional y turístico con 1.8 billones y 7.3 % Sector administrativo y Defensa con 2.4 billones. El gasto Programable asciende a 33 billones 550 mil millones de pesos. En cuanto al año de 1977, y para evitar un conglomerado de datos, como los señalados en los años anteriores, solo señalaremos las variaciones porcentuales de la inflación de México por meses, así pues tenemos que en enero de 1987 la inflación fue de 8.1 %, en febrero 7.2 %, Marzo 6.6 %, Abril 8.7 %, Mayo 7.5 %, Junio 7.2 %, Julio 8.1 %, Agosto 8.2 %, Septiembre 6.6 %, Octubre 8.3 %, etc., en fin, según la Facultad de Economía de la UNAM la inflación de México en 1987 fue de 150 %. De lo anterior puede deducirse que realmente entre 1982 y 1987 el Producto Interno Bruto decreció a una tasa anual promedio del -0.3 % lo que nos hace pensar en términos reales, que en el sexenio la inflación alcanzará un promedio del 99.7 %, la más elevada desde 1940, con promedio aproximado del 63.5 % más que la inflación promedio del sexenio anterior, por lo cual inclusive pueda producirse un ambiente hiper-inflacionario del orden del 170 al 205 % de inflación a fines del año de 1988, por lo que, combatir la ne-

cesión aceleraría la espiral inflacionaria, 1988 será un --
 año de recesión. Un panorama de la realidad del sexenio, --
 hasta agosto 21 de 1988 lo puede aportar la siguiente compa
 ración de precios de algunos productos desde finales de --
 1982 hasta la fecha anteriormente señalada, así tenemos --
 que:

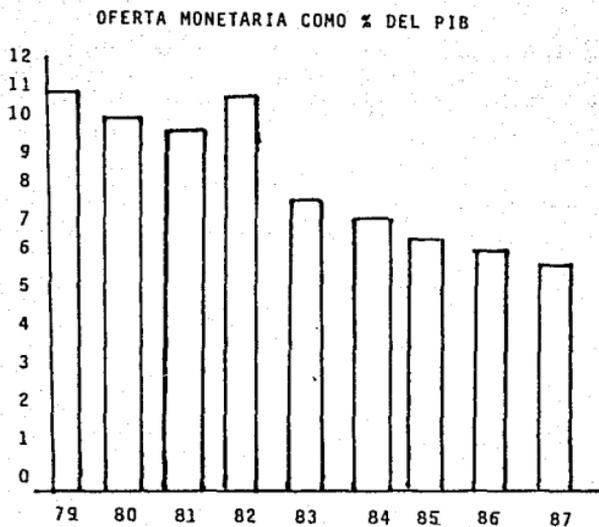
	1982	1988	Diferencia	Su costo - aumentó:
1 Kg. de garbanzo	74.90	3921.25	3846.35	51.355317 V.
1 Kg. de azúcar	13.50	740.00	726.50	53.814814 "
1 Lt. de aceite	64.00	2199.00	2135.00	33.359375 "
1 Kg. de huevo	50.50	1699.00	1648.50	32.643564 "
1 Kg. Res Ret. c/hueso	75.90	2199.00	2123.10	27.972332 "
1 Kg. Res pulpa	199.90	7899.00	7699.10	38.514757 "
1 Kg. Frijol Negro	23.00	899.00	876.00	33.086956 "

DEFICIT FINANCIERO COMO % DEL PIB



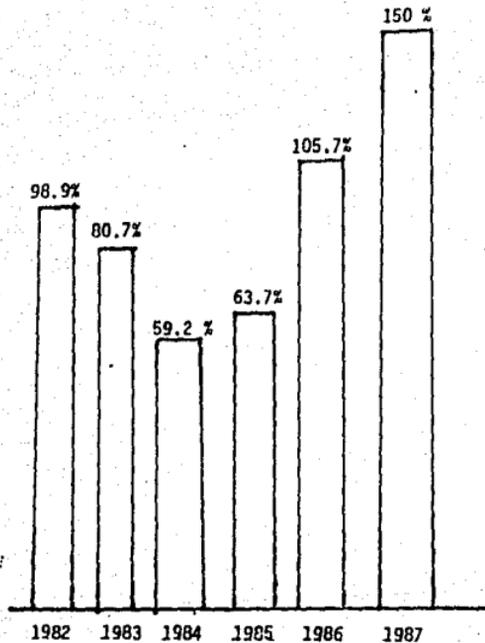
Estimado.

Revista Expansión Dic. 9 de 1987.

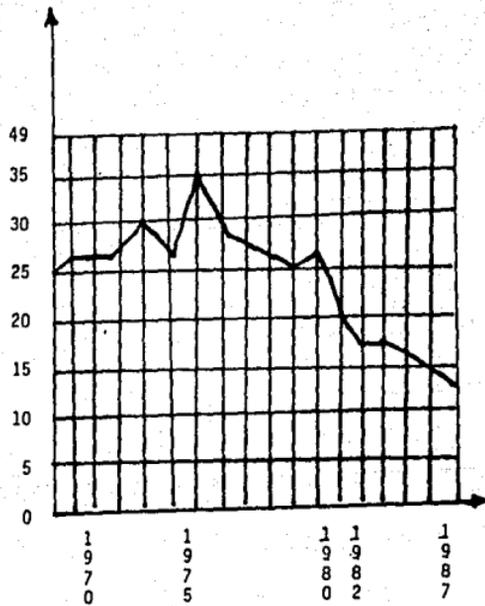


Revista Expansión Diciembre de 1987.

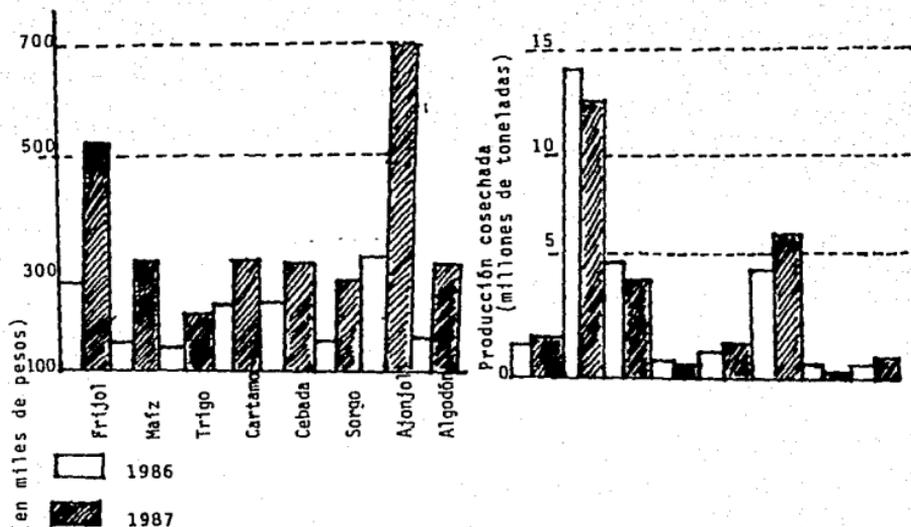
Mientras la inflación crece.....



el poder adquisitivo cae...



Fuente Facultad de Economía UNAM



A pesar de que los precios de garantía crecieron...

no se logró estimular la producción.

Fuente: revista Expansión
 Diciembre 23, 1987.
 (Fuente: S.A.R.H.)

3.2. Inflación. - Respecto al presente término, puede decirse que según la postura que se adopte, será la definición que pueda extraerse, en términos generales está relacionada con el incremento de precios; pero para efectos de entenderla en términos más precisos, es de carácter sostenido y generalizado; en otras palabras; es una desigualdad respecto a la producción de satisfactores en relación al circulante emitido, lo cual puede traducirse en exceso de demanda o falta de oferta en relación a la producción u oferta, en lo relativo al flujo de dinero, aspecto característico de un país capitalista dependiente como el nuestro, para no profundizar demasiado en este término o caer en contradicciones, acudiendo al diccionario enciclopédico de Salvat Editores, encontramos la siguiente definición: - "Se puede definir como una elevación del nivel general de precios en forma continua" (5), una vez que ha quedado entendible en términos generales el fenómeno inflacionario; - cabe mencionarse como se origina éste en nuestro país para tenerse una visión adecuada del mismo y poder el administrador tener otro punto de partida para tomar en cuenta a la hora de tratar de motivar lo mejor posible a sus recursos humanos en la presente época de crisis, como se verá más adelante en los incisos restantes del presente capítulo, - destinado al análisis económico de tal situación, por lo tanto, en primer término tenemos como causas internas de la inflación las relacionadas con el propio sistema capita-

lista, ya que su objetivo principal es aumentar las ganancias de los capitalistas, y cuando éstas tienden a bajar, entre los mecanismos que son utilizados para detener dicha caída de ganancias es precisamente la inflación, que como ya vimos, se hace presente por medio de la elevación general de los precios, a esto le agregamos entre las principales causas internas las de; -La falta de producción agrícola que satisfaga los requerimientos de la acrecentada población de nuestro país, lo que trae consigo un aumento en -- los precios de los artículos básicos.- La impresión excesiva de papel moneda, en relación a las necesidades de distribución de la producción, el dinero sobrante es la causa del incremento de los precios, ya que no es respaldado con más producción; es decir, que por ejemplo, mientras que la circulación de dinero aumenta en un 30 % al año, la producción sólo se ha incrementado en una tasa del 6 %. -El excesivo afán de lucro de los industriales y los comerciantes que provoca aumentos exagerados en los precios que no corresponden con los costos reales.- Al aumentar los precios genéricamente, y los trabajadores pedir un incremento salarial, se producen a su vez nuevos aumentos de precios, de sencadenándose ambos; -salario y precios-, se genera una espiral precios-salarios, que aumenta a su vez la inflación. -La especulación, el acaparamiento y el ocultamiento de bienes.- Las altas tasas de interés que hacen que el crédito se obtenga a un alto costo, lo que hace las inver-

siones productivas disminuyan, debido a que los inversionistas prefieren tener su dinero en el banco.- La mala canalización del crédito hacia actividades improductivas, o actividades especulativas o a producir bienes suntuarios, ocasionando que no haya crédito para las actividades verdaderamente productivas y la producción disminuya.- Por último, -cabe señalar que la devaluación-pérdida de valor de la moneda nacional frente a otra extranjera-, y la inflación que se generan, alimentan también el proceso inflacionario, provocando reacciones psicológicas en la gente que aumentan el volumen de compras, generándose una mayor demanda, ante la misma oferta, lo que generará obviamente nuevos aumentos en los precios. En cuanto a las causas externas tenemos: -El -excesivo precio de los artículos importados.- La excesiva -entrada de capitales extranjeros al país.- El desequilibrio de la balanza comercial de México, en el sentido de que importa más de lo que exporta a países extranjeros. En lo que respecta a las consecuencias de la inflación tenemos: -El aumento sostenido y generalizado de los precios, lo que se --traduce en una pérdida de poder adquisitivo, repercutiendo en una redistribución del ingreso nacional en beneficio de -unos cuantos y en perjuicio de los marginados.- Se disminuye la inversión productiva, en cuanto a bienes básicos y no así la producción de artículos de lujo. -Se recurre al endeudamiento para reactivar la economía del país. -Se genera el encarcelamiento de los artículos de primera necesidad, perjudicándose sobre todo al sector de población de bajo ingreso-

percápita, principalmente al campesinado y a las clases bajas.- Se eleva extraordinariamente el producto de los grandes financieros, industriales y comerciales.

En cuanto a qué medidas tomar para solucionar la inflación se pueden señalar como las más importantes las que se dan enseguida; 1.- Que se incremente la producción de bienes básicos en primer término en relación a la producción de bienes de lujo. 2.- Que se garantice el precio de los productos que se destinan al consumo interno, estimulando-fiscalmente a los productores agrícolas e industriales que contribuyan a satisfacer el mercado interno. 3.- Que se reduzca el intermediarismo y que se suban los precios sólo cuando esto se justifique; es decir, cuando realmente suba el costo. 4.- Que se oriente la inversión pública hacia los sectores productivos. 5.- Que los trabajadores reciban su aumento de salario en proporción al aumento de su productividad. 6.- Aplicar el adelanto técnico y científico a la producción para mejorar su calidad y con ello su competitividad internacional. Resumiendo; podemos decir que se requiere de la solidaridad de todos los mexicanos para aumentar y mejorar nuestra producción.

3.3 Crisis y Estancflación.- Entre las fases cíclicas de la economía de su sistema capitalista, que se presentan con relativa periodicidad, están las de la crisis, la depresión, la recuperación y el auge; dentro de ellas, la más importante del ciclo, lo es la crisis, ya que en la misma, se hacen presentes casi todas las contradicciones del capitalismo que se van acumulando durante la relativa repetición del ciclo; por ejemplo; existe exceso en la producción de ciertas mercancías y faltan otras en relación con la demanda existente en el mercado, existen dificultades para vender ciertos tipos de mercancías y varias empresas resultan quebradas, con lo que por ende se da el desempleo, además de que puede presentarse la inflación, devaluaciones constantes o graduales, problemas financieros, etc., todo lo anterior, viene a constituir una especie de definición de lo que es la crisis; puede decirse que a continuación, una vez que hemos intentado definir la crisis en términos sencillos, que al final de 1973 y a mediados de 1978 se da una crisis, y que se dió cierta recuperación entre 1978 y 1981, fecha en que ocurrió el "disparo petrolero", para después volverse a presentar una nueva crisis más aguda con relación a la anterior, en la que aún en la actualidad sus efectos mayores no se han experimentado en toda su plenitud; por otra parte, algunas de las características de la actual crisis de nuestro país son: está la crisis-, se presenta cuando existe una recesión económica mundial y cuando finali

za un periodo presidencial.- Es en realidad una crisis de carácter estructural que afecta conjuntamente a toda la economía de nuestro país.- Se pierde la confianza en las autoridades en su manejo.- Se dan constantes devaluaciones y un gran endeudamiento.- Se cuida más a unos cuantos sectores que otros que también son importantes y se genera desempleo y subempleo a causa de la paralización y el cierre de varias pequeñas y medianas empresas, asimismo disminuye el ingreso real de los trabajadores provocándose una mayor concentración de ingresos.- Disminuye la producción, las ventas y se propicia la dependencia. En cuanto a la estancamiento económico con inflación, el cual, en resumidas cuentas, altera la movilidad del ciclo capitalista. En otros términos, nuestra crisis se caracteriza por el estancamiento o recesión y una aguda inflación. Concretando, por una parte los precios crecen, es decir se elevan y la producción decrece; tal como ocurrió por ejemplo, entre 1976 y 1977, durante la recesión. Este fenómeno es de relativa novedad; ya que antes, cuando había estancamiento no había inflación, había creación de empleos y la economía tomadas en primer término por nuestro actual presidente se estimaba que la estancamiento se agudizaría en los años de 1983-1984 con todas las sabidas consecuencias que acrearon el terremoto en 1985, el cual agravó más nuestra situación, pero contribuyó a unificar más a nuestros nacio

nales como se verá en el siguiente inciso; despejando así la duda de quienes dictaminaron que la crisis económica se convertiría en otra de carácter social e incluso política por el pluripartidismo y los problemas relativos al colegio electoral que se están dando actualmente después de las pasadas y discutidas elecciones de 1988; afortunadamente esto no se agravará a mayores términos según lo previsto por el programa de reactivación económica y la cuarta etapa del Pacto de Solidaridad, así como la continuidad de éste; en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, según lo manifestado por él mismo, en cuanto a la reactivación económica sólo nos referiremos en el siguiente inciso a la dada en el sexenio de MMH ya que éste aún no concluye al elaborarse esta investigación. Por último sólo haremos el comentario relativo a la coyuntura económica relativa al ciclo de crisis que sigue una economía capitalista, que no siempre es la misma secuencia y cambia intempestivamente. Es necesario conocer estas condiciones específicas que ocurren en un momento determinado y que alteran la forma en que se presentan las crisis para entender dicha coyuntura económica; así tenemos que; la situación coyuntural en que se da la actual crisis económica se caracteriza por: una elevada deuda que necesaria en las actuales condiciones-deuda externa que pasa de los ochenta mil millones y que se incrementará en otros ciento cincuenta más si se consiguen más empréstitos-aproximadamente, tres fuertes devaluaciones en menos de un año,- y las que seguirán necesariamente-; la firma de un

acuerdo con el fondo monetario internacional que condiciona las medidas de política económica que posiblemente se sigan aplicando por el Lic. Salinas de Gortari como un fuerte y -promisorio directriz económico de nuestro país, las cuales inevitablemente proseguirán a pesar de la reestructuración de nuestra deuda actual y de los nuevos empréstitos que seguramente se conseguirán por convenir así a los países - -- acreedores como veremos más adelante; -problemas financieros internacionales que afectan principalmente los países - subdesarrollados o en vías de desarrollo, -aplicación de - medidas monetarias que no resuelven a fondo los problemas -al menos durante este saliente período-, y el del sexenio anterior con todos los problemas que provocó, aunada a las consecuencias del sismo y la caída de los precios del petróleo a nivel internacional; así como nuestro reciente e inevitable también ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y comercio (GATT), que aunque se piensa de manera general que será desfavorable para nuestro país, ya que se cree que nuestra incipiente industria, teóricamente al menos, será demolida y aplastada por la invasión de productos extranjeros de mayor capacidad competitiva: con relación a la calidad y precio de los nuestros; hará que gran cantidad de pequeñas y medianas empresas claudiquen ante la pujanza de -- las extranjeras que cuentan con mayor tecnología; amén de sus precios relativamente más bajos que los nuestros y si a todo esto le agregamos la próxima aplicación de la ley - --

Simpson Rodinny, en la frontera de nuestro vecino país del norte, irremisiblemente también, nuestra economía está -- condenada a una nueva afectación de grandes consecuencias; -- por un lado los precios se han incrementado entre un 60 % y un 65 % y por el otro se reduce el gasto del gobierno, se redujeron a 18.5 % del PIB para hacer permanente la baja de inflación según CEESP y Pedro Aspe Secretario de Programación y Presupuesto respectivamente, además de que el valor del dólar frente al peso mexicano se está ubicando muy cerca de los 2300.00 pesos, --actualmente el dólar fluctúa entre los \$ 2,500.00 y 2,700.00-- los cuales quizá rebasen seguramente para fines del 88. Por lo que respecta al poder adquisitivo de la clase trabajadora, aunque se le concedan -- nuevos aumentos difícilmente podrán alcanzar a los nuevos -- precios de los actuales productos, aunque se espera un repunte en la economía mexicana tanto para fines del presente sexenio, como para mediados y el resto del siguiente, con todo y que los precios del petróleo sigan bajando, aunando esto a la continuidad y cumplimiento del Pacto de Solidaridad Económica iniciado por Miguel de la Madrid Hurtado y se espera que continuado por Carlos Salinas de Gortari cuando comience su período presidencial, por último cabe hacerse la aclaración de que con todo y lo que está sucediendo en la actualidad, como lo es la reducción del gasto público y la reducción de impuestos, etc., hay quienes en forma excéptica predicen una intempestiva hiperinflación que pon---

dría en riesgo a nuestra economía según ellos, aparente seguridad económica concretamente el sector industrial privado y varios estudiosos de la actividad económica de México por su comportamiento en los últimos cinco años.

3.4 Reactivación.- Aunque después de analizarse la actual situación económica de México, se pinta un panorama desalentador; por otra parte cabe mencionar que coexisten ciertas situaciones que bien podrían señalarse como alentadoras; entre otras tantas tenemos que principalmente; la economía mexicana se está ubicando sobre bases más reales; si en cierta forma efectivamente el peso de la deuda de México se ha incrementado, por otra parte se están sentando las bases para un desarrollo más auténtico, y aunque el crecimiento económico hasta cierto punto ha sido menor, ya no se ha caído en el error de sobrevaluar al peso mexicano frente al dólar, ni se han recurrido a economías ficticias asimismo la economía de nuestro país ha venido aumentando paulatinamente y se seguirá haciéndolo en términos de productividad y competitividad que antes no se habían alcanzado, nuestro país se está sobreponiendo a las políticas externas de prestigio, por parte de declaraciones diversas de algunos senadores estadounidenses y ha sabido ganarse de nuevo el respeto y la confianza de los inversionistas que antaño tenían una imagen distinta de nuestra economía y de nuestra paz social, a través de bien aplicar cada peso destinado a reactivar nuestra economía y de cumplir con las políticas hacendarias que para tal fin se habían trazado, asimismo como se ha podido comprobar, ha reducido en gran forma su índice de explosión demográfica, su contaminación ambiental, su problema habitacional, el analfabetismo y los pro

blemas de salud pública, asimismo se ha seguido un fuerte combate al narcotráfico y a la delincuencia en general, mejorándose con ello las condiciones de paz y bienestar social, característicos de un auténtico desarrollo, si bien gradual, pero de mayor beneficio a la población mexicana, en términos generales puede decirse que se está cumpliendo con las políticas económicas trazadas al principio del sexenio y en las inmediaciones de éste en relación a los últimos acontecimientos del país. En cuanto a la reactivación económica, vista desde fuera por los expertos economistas y por los propios países acreedores, es preferible, a la moratoria o a la declaración en quiebra de los deudores. Es decir, que cuando la deuda de un país llega a un determinado tope, ésta no podrá ser cubierta a menos que se le otorguen a dicho país, los medios necesarios para la reactivación de su economía, preferiblemente a una recesión de la deuda, a una moratoria, o bien en el último de los casos, que el país se declare en banca rota y se mencione la insolvencia para pagar su deuda externa; es así, como recientemente se empieza a manejar el término "Tranning", traducido como "Encarrilamiento"; es decir, que si la economía de un país se encuentra fuera de los requerimientos de competitividad comercial, ésta se vuelve a activar; es decir; "se encarrila"; para que vaya tomando su camino más adecuado y pueda competir en el mercado internacional; proporcionando esto beneficio para todos; principalmente para

los acreedores de América latina; en el caso de varios países como el nuestro; que por determinadas circunstancias, no pueden pagar su deuda, se le conceden nuevos créditos para que reactiven su economía y pueden con el paso del tiempo desarrollan una nueva estructura económica que les permita por un lado; salir de su estancamiento y por el otro generar las bases económicas que le permitan como ya se ha dicho, con el paso del tiempo liquidar cuando menos parte de su creciente endeudamiento; mil veces preferible como también ya señalamos que los acreedores de un país se queden sin recuperar su inversión o tengan que olvidarse de dicha deuda; tal es el caso de México en la actualidad, -- que ahora que está en el GATT pueda mediante la nueva consecución de créditos, reactivarse de tal forma que se desarrolle la tecnología necesaria para aumentar su producción y mejorar la calidad de la misma, y se puede efectuar un saneamiento de nuestra economía que nos permita competitividad ahora que se ha ingresado con nuestros productos al comercio internacional.

C A P I T U L O I V

"APLICACION DE LA MOTIVACION EN LOS PRO-
BLEMAS DE MEXICO".

4.1 En el problema socioeconómico.- Una vez que hemos analizado en forma clara lo que se refiere al concepto e importancia de los recursos humanos, el concepto y las técnicas de motivación, la crisis y sus consecuencias; si en el tercer capítulo se vieron algunos aspectos en su mayoría -- eminentemente económicos; ahora en este inciso y para tener una mejor hilación con los mismos nos abocaremos mayormente al aspecto social de los mismos; para así poder atacar en forma efectiva y con buenas bases, lo referente a sus implicaciones con la motivación de los recursos humanos; comenzando en primer término por analizar los factores económicos que básicamente se tienen en nuestro país; como lo son los sectores: agropecuario, el industrial y el sector de servicios; donde se tiene el panorama siguiente; en la agricultura, existe déficit (aunque ya un tanto mejor), de algunos cultivos como el maíz, frijol, trigo y oleaginosas que se tienen que importar; Concentración de las mejores tierras en unos cuantos propietarios; Buena -- parte de la producción agrícola se realiza en tierras de -- temporal; es decir que si no hay buen tiempo-clima -- hay mala cosecha; parte importante de la producción agrícola se destina a la exportación, descuidándose el mercado interno; la existencia de campesinos con altos intereses;afortunadamente gracias al apoyo bancario ya comienza a solucionarse, la intervención excesiva en la comercialización de productos agrícolas, inclusive el efectuado en algunas oca

siones por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares a través de algunos de sus representantes en varias y apartadas comunidades indígenas, por lo que en ocasiones el campesino prefiere emigrar, aumentándose con ello los problemas de las grandes ciudades, o bien la fuga de mano de obra hacia el extranjero,¹ dado el bajo nivel de vida campesino. En cuanto a la ganadería, ésta se realiza en forma extensiva utilizando una gran cantidad de tierras de pastizales, que de otra manera se podrían dedicar a la agricultura. Se utiliza una tecnología atrasada, casi no utiliza mano de obra, buena parte de la producción se dedica a la exportación, descuidándose el mercado interno, asimismo faltan inversiones que desarrollen esta actividad. En relación a la silvicultura, se explota en forma irracional; se cortan árboles pequeños, no se plantan más árboles y se acaba con las zonas boscosas indiscriminadamente, sólo se aprovechan unas cuantas especies de árboles descuidándose la explotación de otras más que también producen. En cuanto a la pesca, la mayor parte de la producción se dedica a la exportación, descuidándose el mercado interno; además de que sólo se explotan las especies comerciales más conocidas; tales como el camarón, atún, huachinango, robalo, etc., descuidándose las otras especies; amén de que nuestros nacionales consumen poco pescado y falta mayor inversión tanto en el sector público como en el privado; por último, cabe mencionarse que como resultado de la reforma --

agraria existen minifundios y latifundios o polarización de la agricultura en México. En cuanto al sector industrial, la rama más dinámica lo es la energética, en cuanto hace a la producción petrolera y la gasera; en segundo término la extractiva, en tercero la de la construcción y la de -- transformación, además de tenerse también un crecimiento aceptable en la industria petroquímica, así como en la automovilística y la de aparatos electrodomésticos; por otra parte, entre los principales problemas que se tienen en este sector es la falta de competitividad, así como el de -- que se utiliza sólo una mínima parte de la capacidad industrial instalada, lo cual redundará en un desperdicio de recursos, aunado esto al hecho de que aunque existen gran -- cantidad de pequeñas y medianas empresas, el sector industrial está dominado por las empresas transnacionales, que generan una gran cantidad de salida de divisas por conceptos de patentes hacia el extranjero, -actualmente ya no ocurre tanto ya que la mayor parte de las acciones de dichas -empresas, de acuerdo a nuevas disposiciones, pertenecen, -ya sea al gobierno o a particulares, con las consabidas -- excepciones de los famosos prestanombres que aún subsisten en nuestros días-. En cuanto a el área de servicios, se -observa en este sector a la mayor parte de la población económicamente activa, por lo que sus problemas son de gran -diversidad; entre los más importantes se tiene el hecho de que la estructura comercial de nuestro país es deficiente,-

ya que existen simultáneamente grandes almacenes y pequeñas tienditas, lo que ocasiona que los precios se eleven en -- forma considerable, la intermediación comercial es de carácter excesivo y en muchas ocasiones, el acaparamiento y la especulación elevan el costo del producto, los comercios grandes, tienen paupérrimas ganancias, existe como ya también se ha mencionado, el subempleo y el desempleo disfrazado en dicho sector, los servicios que se prestan son deficientes y costosos; así como la mala distribución del ingreso, que ha ocasionado conflictos sociales. Todos los aspectos anteriores, escuetamente resumidos, nos dan una idea del panorama socioeconómico en el que se encuentran -- los Recursos Humanos de México; lo cual nos dará una idea clara de nuestra realidad al enfrentarnos al problema motivacional en época de crisis al tomar nuestras decisiones mo tivacionales con fundamento, basándonos en las necesidades del país y las de sus pobladores, así como tomando en cuen ta los objetivos y las necesidades de la organización así como las de los Recursos Humanos de la misma. Después le ven la situación socioeconómica del marco social en el que se desenvuelven los Recursos Humanos de México; así como -- ver los problemas socioeconómicos que le seguirán afectando en su desempeño de los mismos en la organización, pasare-- mos al siguiente inciso a comentar el aspecto interno de -- nuestros Recursos Humanos, todos ellos relacionados con su personalidad y las diversas conductas que asumen en rela--

ción a su tipo y grado de cultura, factores determinantes para ser tomados en cuenta por el administrador al utilizar los diversos motivadores que les sean propios como ya hemos dicho, según el caso que se presente, en cuanto al cuadro o patrón conductual y cultural de cada individuo de su organización.

CRISIS Y ESTANFLACION.-

REACTIVACION.-

EN EL PROBLEMA SOCIOECONOMICO.-

EN LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO MEXICANO.-

4.2 En la personalidad del individuo mexicano.- En atención a que las organizaciones tienen como fin primordial, el lograr una serie de objetivos determinados y de que entre los recursos con que cuenta para cumplirlos destacan -- los recursos humanos y de que quien va a coordinarlos para que funcionen adecuadamente y sean aprovechados al máximo -- será el Licenciado en Administración; deberá éste, auxiliarse de las ciencias de la conducta para comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos, así como apreciar los procedimientos y modelos formales de que se ven matizados por el elemento humano, o sea, tener un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano; así debemos tener presente; con respecto al hombre, de que in dependientemente de la nacionalidad de que se trate, es un ser bio-psico-social; en otras palabras; es bio -biológico-, porque es un ser viviente, que existe en un determinado ambiente en el cual se va a desarrollar como un organismo que es, es psico -psicológico- porque no se trata so lamente de un animal, ya que se distingue de los demás por su inteligencia; lo que lo convierte en un ser pensante o reflexivo, capaz de tomar sus propias decisiones, asimismo, porque su mente encierra un mundo interesante y totalmente diferente al de cualquier individuo; es social -de -sociedad-, porque el hombre no vive solo, sino que desde su nacimiento está rodeado de otros seres que interrelacionados con él integran la sociedad para hacer frente a la vi

da misma; por otra parte, me he referido en forma directa a los Recursos Humanos de México, por las características especiales que conforman a su particular personalidad; retrocediendo en el tiempo en que se vivía en épocas de falsa prosperidad; se hablaba mucho del carácter del mexicano; que a pesar de todo predomina todavía en muchos de nosotros; bullanguero, alegre y sabrosón; pero esto se ha venido a menos como resultado de la crisis económico-social que estamos viviendo; sin embargo será necesario recurrir a ver lo que ha dado origen a lo que actualmente conforma su personalidad; en un principio hablamos de necesidades humanas que tendrán que ser satisfechas por el hombre; mas no sólo son las necesidades las que hacen que una persona tenga éste o aquel comportamiento, sino hay algo más en especial en el individuo mexicano, de su alegría, de que es muy desconfiado, de que es muy macho y muchas otras cosas más que lo hacen diferente a otros. El mexicano es un individuo, que siempre ha tenido un gran peso encima, no uno físico, sino más bien un peso moral que a través del tiempo, puede haberse hecho más ligero o por el contrario más pesado todavía, se trata, -aparte de la deuda externa-, de aquello que nosotros llamamos "el pasado", un pasado que trae, -aunque no quiéramos aceptarlo a veces-, inhibiciones, conflictos, ansiedades, sentimientos negativos y más elementos todavía, todo está relacionado y la persona que los sufre tiende automáticamente a exteriorizar

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los aunque casi siempre trate de disimularlos con alguna -- otra idea. Por eso es necesario, tomar en cuenta la manera en que el pasado interviene en la forma de ser del mexicano, será necesario retirarnos un poco hacia atrás de -- nuestra época. No me detendré para analizar si nuestros antepasados fueron los Totonacas, Mexicas o alguna otra tribu de aquellas que poblaron y vivieron en nuestro territorio hace ya bastantes años, más bien pretendo decir que en ese tiempo pudo existir algo que se considera como nuestro, puesto que aquella cultura, aquellas costumbres, ideas, -- etc., fueron desapareciendo hasta quedar atrás sólo como parte de la historia. Me refieren a que la cultura que conocemos actualmente, no es nuestra, ya que se ha ido tomando lo que más conviene de aquellas culturas que se nos -- han presentado al correr de los años, o sea, lo que se conoce como cultura y civilización actual, es sólo derivación de otras. Claro está que no se trata de una copia puramente, sino que de una copia hecha a nuestro modo. Aún en este siglo y en lo avanzado de la humanidad seguimos imitando y tomando lo que más conviene de otros, aunque se -- trate de extranjeros, en fin, que se copia, se imita, se adapta, etc., pero en origen no es algo que sea nuestro.

Así, al paso del tiempo, el mexicano al ir viendo -- diferentes ideas, conociendo otras corrientes, fue tomando ideas según lo que más veía; según lo trataba su existencia. En la época en que llegaron los conquistadores es-

pañoles, se destruye en gran parte todo lo que estaba a su paso, se cometieron cantidad de desmanes y provocaron bas tantes problemas. Estos problemas afectarían desde enton--ces al mexicano en la mayoría de sus actividades. El espa--ñol hizo de la mujer indígena una mala valoración, la hizo algo negativo; esto afectó a los hijos; de ahí empezaron a tener la idea de que el hombre era el que podía hacer todo sin que la mujer dijera nada, la mujer era simple objeto - de satisfacción para el español. Los hijos tomaron el ejemplo de aquellos que llegaban alcoholizados, furiosos y que con gaita de fuertes golpeaban a la mujer.

Poco a poco se empezó a formar la idea del machismo. - Pasó el tiempo y hubo criollos y mestizos; los primeros gozaban de prerrogativas y derechos que no tenía el otro, a pesar de que se encontraba en su propio país, los que tenían consideraciones especiales en función de su descendencia directa de peninsulares, decían que los mestizos no --eran nada en comparación a ellos; pero éstos a su vez, pasaban a segundo término ante los que habían nacido en España por lo que desquitaban sus frustraciones con los que aparte de ser nativos de la península, eran el producto de la ---unión de un español peninsular o criollo, con una indige--na, lo que según ellos mismos los hacía inferiores a los -demás; decían entre otras cosas que su piel era apiñonada-o cobriza; mientras que la de los supuestos dioses, veni--do del otro lado del mundo a conquistarlos, era más clara,

lo mismo que sus ojos, y el pelo lo tenían ensortizado o crespo; mientras que el de ellos era más tosco y se paraba de puntas; o bien que quienes tenían el pelo demasiado chino era porque descendían de los esclavos traídos de Africa, que eran tratados como animales y que su condición era aún peor de la que ellos tenían, etc., y sí, de estas ideas y de otras más, el individuo mexicano se vió frustrado y se le hizo sentir inferior a otros.

Recibía las burlas de todo aquél que por ser hijo de españoles se sentía superior al indígena o mestizo; se decía que ellos no eran gente en comparación con aquellos señores. Se fueron formando así en la mente del mexicano, ideas que penetraron tan hondo en su manera de ser, que en realidad se sentían y se consideraban inferiores a los demás. Aunque esto ya está casi totalmente superado; puede decirse que a la fecha, todavía hay un gran número de personas mexicanas, que, haciéndoles un estudio, rápidamente se puede descubrir en ellas el sentimiento de inferioridad, que en ocasiones tratan de esconder en su machismo. No es nada raro encontrar lugares donde el niño deberá estar listo para evitar las agresiones de su padre, un padre que se presenta ebrio, arbitrario y grosero; en ocasiones esporádicas. Así, ese pequeño; empezará una vida llena de ejemplos equivocados en cuanto a la forma de comportarse, pero que los sentirá como normales puesto que ese fue su ambiente; durante sus primeros años de vida y todavía -

en gran parte de su juventud; después, empezará a sentir en ocasiones que nada tiene verdadera importancia, que todo deberá ser porque el lo dice. Sólo habrá algo que le interesará verdaderamente, y es aquello que, aún cuando él no sera consciente de lo que sucedía, estaba cerca de él, una señora, una madre, que desde pequeño lo defendía, lo protegía y ya mayor lo ayudaba. De aquí que el mexicano -- tenga a ésta, como una de las relaciones más importantes -- en su vida y por esto, sentirá gran molestia y dolor cuando no respeten a su madre o a la memoria de ella en su caso.

Se afirma en psicología, que el hombre tiende a negar todo aquello que le molesta o le hiera, de tal manera que el mexicano al ser molestado o herido moralmente, dirá que no le importa. El niño al hacerse hombre tendrá inseguridad por sí mismo y sólo encontrará seguridad en el ejemplo que le diera su padre; sólo deseará hacerse valer por medio de su hombría y negando aquello que le duele; además -- siempre estará sujeto a la susceptibilidad que tiene consigo a cualquier ser humano, y más todavía el mexicano, que siempre se ha visto con mayor susceptibilidad que otros.

Vemos entonces que el mexicano -- los Recursos Humanos -- de México -- tiene características muy marcadas y que en determinado momento será necesario comprender, para saber el porqué de tal o cual actitud. En cuanto a la tipología o clasificaciones homogéneas de ciertas características específicas individualistas, según Samuel Ramos (6) señala -- tres tipos de mexicanos que podemos encontrar: "El pelado-

mexicano.- Se refiere a aquellos que pertenecen a la clase baja, plebe, que no disimula en nada sus actos, que cnj camente ostentan sus impulsos elementales. Se le señala co mo un primitivo y quizá menos que un proletariado, es ex- plosivo, grosero y agresivo. Todo aquello que tiende a ha cer resaltar su sentimiento de inferioridad hará surgir la re- rección violenta del individuo para sobreponerse a la de presión sentida. Debido a ello, siempre estará irritable- y con ese conocido espíritu de pelea. Cuando se presenta - la ocasión se mostrará con alarde de valentía que sólo será para esconder su escasa realidad. Tiene el temor de ser -- descubierta y enseñar que no es nada, piensa que su debili dad será puesta a la vista de todos. De lo anterior, el - profesor Samuel Ramos, cita algunos puntos que deben tomar se en cuenta para entender la estructura y funcionamiento - mental y ver mas claramente la psicología del mexicano. - -

- 1.- El pelado mexicano tiene dos personalidades, una real y otra ficticia.
- 2.- Siempre tratará de ocultar la real y hará lucir la ficticia.
- 3.- La ficticia se opone a la - - real y trata de elevar el tono psíquico deprimido por lo -- real.
- 4.- Al carecer de valor humano, y de potencia para adquirirlo de hecho, se vale de trampas para ocultar sus - sentimientos pobres.
- 5.- Como su personalidad ficticia no tiene apoyo real crea un sentimiento de desconfianza en si mismo.
- 6.- Esa desconfianza hace que tenga un funciona- - miento psíquico normal, percibiendo por ello la realidad -

equivocada. 7.- Al recibir la realidad equivocada obtendrá desconfianza de los demás, resultando entonces demasiado -- susceptible en sus relaciones con otras personas. 8.- Al vivir siempre ficticiamente, se presentará inestable y vigilará su "yo", desatendiendo más aún la realidad. Con la secuencia de los puntos anteriores nos daremos cuenta de cómo se va marcando más la desconfianza y la inseguridad en ese nivel del mexicano. El siguiente tipo de mexicano que señala el profesor Ramos, es el mexicano de ciudad.- Aquí se refiere al que vive en la ciudad sea mestizo o blanco. Este se presenta también desconfiado, cree más en su sentido -- práctico y no en las llamadas teorías; generalmente, piensa en el ahora y no en el mañana. Cuando está inconforme, se exterioriza su estado y hace notar la falta de armonía -- consigo mismo; tiene un desequilibrio psíquico que le hace sentir sobreexcitación y hace sentir de ella violencia y a la agresividad. También tiene la idea de ser el hombre que predomina por su valentía y poder.

Al sugestionarse con esas ideas, se forma una imagen -- que lo exalta superficialmente de tal manera que obra conforme a esa idea hasta llegar a creer que lo que piensa es -- real; es entonces cuando cae en lo ficticio y no toma cuenta de ello. No es lo mismo que pasa con el peñero mexicano, pues aquél sabe que está actuando ficticiamente y que en realidad es otra, mientras que este otro; cae en el engaño -- sin darse cuenta de ello. El mexicano Burgués.- Se refiere

al mexicano más cultivado, pero que no difiere en mucho a los anteriores, sólo que muestra ser más fino que aquellos. El burgués disimula sus sentimientos de inferioridad mientras que el pelado mexicano los exhibe francamente aún es condiéndolos con el machismo. (7). Realmente, los tres -- guardan estrecha relación y sus diferencias son escasas, -- los tres tienen los mismos sentimientos, los mismos problemas o conflictos, el mismo pasado, las mismas frustraciones, etc., algunos quizás en un grado menor o mayor que -- los otros solamente; en lo único que pudiera haber diferencias será en el hecho de que unos saben disimular mejor que otros; independientemente de estas diferencias y similitudes, constantemente escuchamos que se dice: "El mexicano es tan macho que solo puede con varios", o el clásico: -- "déjenme solo, no necesito ayuda", enseña su susceptibilidad y no desea que los demás noten su supuesta inferioridad tratará de frenar su inseguridad, cuando lo mejor es que trate de modificar ese sentimiento de inseguridad, por el de seguridad. A fin de cuentas, el mexicano sufre por no querer liberarse de sus frustraciones; no se pone a pensar en que cada individuo vale por lo que es y no por lo que -- trate de aparentar sin quererle dar cuenta de que como se -- dice: "aunque el mono se vista de seda..." y que en lugar de devaluar su persona lo que debe hacer es tratar de superarse en una forma realista y en la medida de sus posibilidades; asimismo dejarse de complejos y subestimaciones, y

ubicarse en la idea de que es un individuo como cualquier otro, amén de que los tiempos de la conquista finalizada ron hace ya bastante tiempo. Es bien sabido que no deben existir en la persona sentimientos de inferioridad, ya que actualmente todas las personas de cualquier nivel; tienen las facilidades de acudir a las aulas y mejorar mediante el aprendizaje su calidad de vida y humana, moralidad para adquirir más cultura y poder esperar un mañana mejor con más garantías y con nuevas y mejores oportunidades -- aprendiendo a ser útil a la sociedad por sí mismo y no por el engaño y las apariencias; por supuesto que por más fácil que esto parezca habrá individuos que continúan pensando que no hay necesidad de efectuar muchos estudios y que con un poco de suerte y buenas palancas se tiene todo a las clásicas mujeres liberadas que piensan que para obtener a la que se quiera; no habrá más que poner cara de inocente, tener buen cuerpo y echarle ganas al asunto, en eso de pescar un buen marido y ya está, inclusive, en Estados Unidos donde está muy adelantada la administración; --según los japoneses y los propios estadounidenses--; declaran que -- cuando se selecciona a un gerente parece "un concurso de belleza" y se dejan llevar por la personalidad exterior más -- que buscar la eficiencia del futuro ejecutivo, cosa que sí hacen en el Japón por lo que se están logrando avances importantes; regresando al caso de México, otros habrá también, que ignoren todo a propósito y prefieren hacerse ton

tos que buscar el medio de superarse o mejorar; Resulta obvio que sentirán mayor comodidad en el vagar y vegetar, que molestarse en hacer algo de provecho aún para sí mismos, - aunque esto ya se ha venido superando gracias a los medios masivos de comunicación, que motivan a las personas hacia su propia superación por medio de bien organizados cortometrajes en la televisión o en el cine y de spots en la ra dio, cosa que es digna de mencionarse-; En cuanto a las principales motivaciones del mexicano; ya hemos mencionado que es de vital importancia conocer los resortes que conducen hacia determinadas acciones a los seres humanos para -- que se les motive en la forma más adecuada posible y nuestros recursos se sientan más a gusto en la organización y -- podamos beneficiarnos mutuamente; trabajadores, adminis-- tradores, propietarios, la organización y por ende el -- país; sin embargo cabe aclarar que las motivaciones que se mencionarán, sólo serán de carácter enunciativo, ya que -- como es de suponerse, existirán bastantes, pero sólo mencionaremos las más importantes; así tenemos: El sexo.- -- Se sabe que el individuo mexicano es muy dado a hacer bro-- mas, a costa de otra persona; en ocasiones haciendo que-- dar en ridículo y en otras molestando a la gente. La mayo-- ría de las ocasiones en que puede demostrar su capacidad pa ra hacer bromas, lo hace utilizando un factor que es el se xo y que junto al machismo le utiliza muy a menudo. Esto -- puede darse en todos los niveles o clases sociales, sólo --

que en algunos está más disimulada dicha actitud. Esto se hace constantemente en los juegos, pláticas, trabajos, -- etc., en donde en el actuar de una persona, se dará la broma relacionada con el sexo.

Quando estaban en sus épocas infantiles, se escuchó - mencionar en varias ocasiones: "vieja el último", o "pareces vieja", etc.; ya entre jóvenes habrá ocasión también para seguir haciendo referencia y mofa del sexo. Por otra parte; el ser humano en general, tiene ciertas tendencias y actitudes normales que dirige hacia una más de sus necesidades en las que utilizará su aspecto físico, hará gala de hombría y aprovechará situaciones que lo coloquen como -- triunfador en este aspecto. El amor propio.- Es un sentimiento, que a cualquier persona puede hacersele mención para lograr algo se desea de él. Se refiere a aquel sentimiento en el que un individuo experimenta una fuerza que le llena de afecto, estimación y cariño hacia su misma persona, de tal manera que cuando alguien duda de su capacidad, por ejemplo, hiere su amor propio en lo que a esto corresponde. Existen personas muy susceptibles a las que resultará más fácil llegar a su propia estima y por ello mismo motivarlas más fácilmente. El mexicano es una persona muy -- susceptible y que experimenta un muy marcado amor propio -- que puede hacer que éste se sienta que le hacen menos o por el contrario, se siente con mayor satisfacción en algún aspecto determinado. Diversión necesaria.- De la misma for-

ma, puede decirse como en el sexo, puesto que necesita ma yor profundidad para su estudio. El ser humano, tiene de terminada energía psíquica que no termino de emplear y casi siempre desvía hacia otras cosas para poder emplearla; en este caso la energía es desviada hacia la diversión ya que vendrá como una distracción, algo que le hará olvidarse -- por un tiempo de sus actividades, necesidades, presiones, etc., las cuales lo agobian a diario. La diversión resulta necesaria desde cualquier punto de vista, porque las -- personas requieren de ella para encontrar un desahogo, reponer sus energías o canalizarlas mejor, etc. Si solamente estuvieran las personas dedicadas a trabajar, sin contar -- con diversión alguna, poco tiempo soportaría su situación y comenzarían a presentarse el descontento, desajustes y -- otra serie de problemas relacionadas con la falta de entretenimiento; probablemente si los recursos humanos de las -- organizaciones, se limitaran sólo a trabajar; en cierta -- forma podríamos señalar que ya no tendríamos humanos; sino simples autómatas u otra cosa que se les pareciera; los seres humanos en cierto momento dentro de la organización, necesita para romper con la monotonía de la organización formal y reunirse eventualmente manera informal, para plati--car de otro tipo de asuntos; que le resulten más agrada--bles; como ya hemos mencionado, generalmente a la hora -- del lunch o bien faltando pocos minutos para la entrada o -- bien para la salida; en todo caso a este respecto el admi

nistrador deberá propiciar actividades que motiven al trabajador a realizarlo preferentemente fuera del trabajo; organizándose ocasionalmente alguna serie de eventos deportivos y culturales por parte de la gerencia, que propicie la liberación de tensiones que tanto hace falta; cuidando no todo caso que estas actividades no sean demasiado frecuentes por aquellos que se descuide el trabajo eficiente en la organización, que es la que debe interesarnos.

4.3 En la tensión ejecutiva.- En cuanto al título de este inciso; podrá pensarse a primera vista que se trata de un tema propio del Psicólogo Industrial y no del Licenciado en Administración; pero como ya lo hemos aclarado en incisos anteriores; la labor de los dos profesionales es complementaria en cuanto a los recursos humanos de una organización; también debemos recordar que dentro de la misma; considerada como un sistema, todo está interrelacionado; por lo tanto, es necesario expresar nuestro particular punto de vista como administradores; aunque tengan matices psicológicos, por si así se quisiese hacer notar. Respecto al desarrollo del inciso; en primer lugar analizando el término tensión, acudiendo al diccionario, encontramos que el término tensión en psicología se define como un: "Estado conflictivo provocado por tendencias o intereses opuestos" (8) en cuanto a los ejecutivos, sabemos que son quienes coordinan los esfuerzos administrativos para que se logren los objetivos de toda organización; por lo tanto podemos inferir mucha tensión ejecutiva; es un estado de ánimo o emocional de desajuste en el individuo que enfrenta la realidad de tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la organización; es decir; es el resultado del choque de intereses obrero patronales en una organización, lo que produce la tensión ejecutiva y si a esto que ocurre en forma tradicional, le agregamos la presente crisis que se vive en el país, podemos de lucir la vital importancia que reviste el que se efectúa un análisis cuando menos de carácter

ter superficial; de esta situación, por las complicaciones que resultan de este caso en particular; veremos en primer término, los intereses que se contraponen, para así, después de analizarlos, poder externar alguna opinión respecto a la activación en relación al tema en cuestión; así, tenemos que; entre los fines principales que persigue la organización los siguientes: -Que se obtenga la máxima aptitud de los recursos humanos que laboran en los diferentes departamentos y jerarquías de la organización-, -Que se deseen poner dichas aptitudes en beneficio de la misma-, -Que todo lo anterior se logre al más bajo costo posible, sin mermas de tiempo o de materiales, etc.: En cuanto a los recursos humanos, éstos tienen los siguientes principales intereses: Salario justo y proporcional a su trabajo efectuado, -buen trato y buenas condiciones de trabajo,- Seguridad en su cargo u oficio, etc. A los intereses tanto de los patrones u administradores de la organización, como los de sus recursos humanos; habrá que agregarle los intereses que surgen en el medio ambiente en el que subsiste la organización, los cuales afectan directa e indirectamente, destacando sobre todos en la actualidad la crisis que vive el país; resulta lógico pensar que en una situación como la presente, el grado de tensión sea mayor al que como ya señalamos al principio casi de este inciso al que habitualmente existe en condiciones normales; ya que este inciso al que habitualmente existe en condiciones normales; ya que el choque de los di-

versos intereses que predominan en la organización se ve reflejado finalmente en las partes afectadas; por un lado -- los trabajadores al ver reducido su poder adquisitivo, demandan mayor salario; por otra parte, los dueños, inversionistas o administradores, etc., querrán reducir sus -- costos para enfrentar la situación, ya que ven reducidas -- sus utilidades, y a simple vista, lo que resulta mejor es recortar personal y en general reducir su inversión, para tener más capital que invertir en los bancos y ganar mejores intereses que los que ganan al reducirse las ventas, o bien para canalizarlos hacia otras áreas más redituables o más seguras a su parecer; con esto, el ejecutivo que se enfrenta a la realización de los objetivos de la organización, ve recortado su presupuesto inicial para mano de -- obra, por la inseguridad aparente que sienten los dueños, o incluso él mismo; y probablemente piense también que la mejor situación sea la de recortar personal, o bien cerrar o eliminar algunas secciones de la empresa, con lo que sin darse cuenta quizás, se enfrentaría al problema de una mayor erogación por concepto de liquidaciones a los trabajadores, de acuerdo con los lineamientos señalados por la ley, y probablemente, también, como varios de los trabajadores que se tengan que liquidar, tengan bastante tiempo de estar en la organización, y las cuotas que se tengan que liquidar por concepto de jubilaciones sean por ende muy elevadas e incluso se coloque a la organización en peligro de --

quiebra, lo cual en ningún momento sería conveniente; por lo mismo, en lugar de que el ejecutivo asuma una motivación derrotista; deberá automotivarse para encontrar otros tipos de soluciones que no sean tan drásticas o negativas, y le permiten obtener un nuevo autofinanciamiento que le alivie de esa tensión que tanto le molesta; quizás una de tantas formas de automotivarse para superar la crisis, sería analizar las experiencias anteriores y aplicar algunas soluciones a la época actual ya sea analizando otras entidades económicas semejantes a la nuestra o bien propiciando situaciones adecuadas que tiendan a solucionar dicho problema; como por ejemplo; diseñando un programa de ajustes, de tal manera que se pueda motivar a los dueños de la organización; para convencerlos de alguna forma; de que cuando una crisis como la nuestra se presenta; contrariamente a lo que pudiera pensarse, es conveniente invertir, por ejemplo, a través del financiamiento interno mediante un estricto control tanto en la inversión, producción y comercialización de los productos o servicios para reducir costos y con ello hacerlos más competitivos y ampliarse nuestro mercado, además de complementarse esta motivación, dando una mejor capacitación a los recursos humanos que coordinará dicho ejecutivo para que se eviten las mermas tanto de tiempo y de materiales, como de servicios; para de paso aligerar un poco la tensión de nuestros ejecutivos; que recuperarán en gran parte la confianza; al saber que cuentan

con personal más eficiente y que con ello exista la posibilidad de mejorar y aumentar la producción; que aunado a lo anteriormente mencionado, traerá grandes logros.

4.4 Ventajas y desventajas de la motivación. Después de analizar cuando menos las principales técnicas de motivación que se conocen, resulta obvio que se tenga que analizar las diversas ventajas y desventajas que se presenten en cada tipo de técnica motivacional tratadas en el capítulo II, inciso 2.4, del presente seminario, para poder así finalmente, dictaminar nuestras conclusiones finales. Atendiendo al orden en que se mencionaron cada una de ellas, comenzaremos por analizar las ventajas y desventajas que se presenten en la motivación por medio del autoritarismo; si se puede señalar algún tipo relativo de ventajas de este método podríamos señalar que si se aplica actualmente; quizás lo encontraremos en las empresas en que existe un solo dueño y en las que el personal es de un estrato social muy bajo, tales como las dedicadas a la construcción de obras pequeñas, o bien las que se encargan de proporcionar Mantenimiento industrial, como los talleres de reparación mecánica o en pequeños talleres de reparación general de calzado, etc., en cuanto a las desventajas de este método la principal es la de que al ser obligados los trabajadores a efectuar sus funciones, siempre estarán ante la presión de los supervisores y soportando las amenazas de que son objeto para que no abandonen sus actividades. Por este tipo de motivación autoritaria lo que en realidad se obtendrá, es que los recursos humanos de dicha organización, busquen sólo salir del paso y por ello el trabajo que realicen, salga defectuoso y mal realizado. Podría llegar la ocasión en

que los recursos humanos, cansados de sentirse siempre - - obligados y con la tensión nerviosa en su punto crítico; sa que a flote su explosividad y haga patente su desequilibrio emocional dando como resultado que quizá agrede al supervisor y tire lejos sus herramientas. En cuanto al método de motivación paternalista; podemos señalar como ventajas de éste; el que podrá ser utilizado por organizaciones de pe queña capacidad o mediana importancia; en las que no existan demasiados recursos humanos, en organizaciones en las que no se necesita de grandes conocimientos para lograr sus objetivos, ya que probablemente aunque se dan casos de ex travíos de herramientas, pérdidas de tiempo y de materiales; o bien teniendo problemas con sus recursos humanos, - se pueda estar logrando la utilidad que el dueño o los dueños solicitan; entre las principales desventajas de este tipo de motivación; pueden citarse los casos siguientes; - -que un obrero argumente que necesita un préstamo de cierta cantidad de dinero, para solventar una deuda en la escuela de sus hijos, pero que en realidad será destinada a una -- causa diferente y de satisfacción personal.- En ocasiones dirán que se necesitan herramientas nuevas porque las otras se han perdido o que ya no sirven, aún cuando su estado es todavía satisfactorio; en este caso el patrón sin efectuar una investigación para verificar que realmente la herramienta ya no existe, entregará otra nueva para que el personal pueda trabajar y dar salida con rapidez al trabajo existente; en estos caso, al personal se le perdonan y pasan por

alto muchos de sus errores, incluso se les brinda ayuda en su propio trabajo, se le dan buenas remuneraciones en consideración de que el administrador o dueño paternalista, estima que se necesita proporcionarles un salario adecuado a sus necesidades, etc.- Siempre existirán inconformidades; ya que aunque existan algunos recursos humanos que tengan ventajas sobre otros; siempre estarán listos a pedir y obtener mayores beneficios personales aún sin merecerlos verdaderamente; -Los dueños no toman en cuenta el auténtico rendimiento de los recursos humanos en su desempeño, sino que se trata de conocer más profundamente a cada uno de ellos, lo que necesitan en su hogar, cuáles son sus conflictos, etc. en ocasiones se llega al extremo de hacer una amistad muy identificada con sus recursos humanos; lo cual hará que existan problemas con los demás integrantes de la organización; ya que con quienes se tenga mejor amistad, existirán efectivamente buenas relaciones; pero también una aparente preferencia; que hará que se sientan con más ventajas sobre los demás; e incluso, habrá de surgir una especie de envidia por parte de quienes no se les trate de igual manera; o con ese trato preferencial aparente que se ha notado por quienes se dan cuenta de esta situación y no la viven en su persona y se sientan relegados en relación con los demás trabajadores; que si se les pone atención; aunque lo cierto probablemente sea que el dueño de la empresa no haya podido atenderlos con la misma prontitud de los otros, etc. Obvia-

mente este método de motivación no funcionará en organizaciones de gran tamaño, pues se sobreentenderá que los resultados que se obtuviesen serían en detrimento de los resultados que podrían obtenerse en una organización de menor envergadura que en otras de mayores características como la que estamos mencionando; en donde los resultados que se obtuvieron en su totalidad serían nulos. En cuanto a la motivación por convenio; que como ya se ha mencionado; más de un método es un acuerdo preestablecido; en atención a las medidas contractuales; en este caso; podría acontecer que se dialogue con un grupo de trabajadores, para convenir que en la mañana de la mañana se otorgue un pequeño descanso de quince minutos; para tomar algún refrigerio; esto puede haber sido solicitado por los recursos humanos de una fábrica ya que varias ocasiones no se les ha prestado atención, y que por ello los obreros decidieron tomar algún refresco aún en el desempeño de sus actividades, lo cual tiene consigo el consabido peligro que implica la falta de atención en su trabajo y la posibilidad de provocar accidentes de trabajo o bien estropicios en la producción, con las pérdidas respectivas que esto implicaría para la organización supongamos que se observó que los obreros llegaban a su trabajo puntualmente y muy temprano, por lo que a media mañana necesitaban ya de un pequeño alimento y algo que les distrajera la atención de sus labores aunque sea por pocos minutos. Desde el momento que se conoció esa necesi

dad, se hizo el acuerdo de otorgar a los trabajadores el tiempo que solicitan y que a la vez ellos continúen inmediatamente sus labores y con la dedicación necesaria. Podría ser que algo que parece tan sencillo, haga que el trabajador estime que se le escuche y se le tome en cuenta, además de que se le atiende para que logre su beneficio, por otra parte se le motiva para que recíprocamente coopere y atienda los objetivos de la organización. En cuanto a la motivación por competencia; podemos aseverar que es un método en el que se interese a los recursos humanos para que a través de la competencia logra sus objetivos e indirectamente se logren también los de la organización. Varios responderán en forma inmediata colaborando en lo que la organización pretende, pero otros se manifestarán satisfechos y mostrarán indiferencia por mejorar sus propios objetivos y los de la propia organización. Existirán aquellos que experimentarán el deseo de ser triunfadores de su departamento o sección logrando por ello, varias mejoras tanto de tipo personal -para ellos- asimismo para su departamento -- también harán otro tanto, dichas mejoras podrán ser buenas gratificaciones, estupendos premios, etc., que serán los que posiblemente satisfagan las necesidades de su familia. En este caso puede motivarse al individuo para que progrese, ya que sabemos que existen personas a las que -- les agrada; "sentirse más que los demás". Quienes no tengan iniciativa no tendrán que entrar en la competencia, sólo que esto hará que no se obtenga lo planeado; al no exis

tir coordinación de actividades; se notará por ejemplo, como mientras un departamento, sección o división avanza, otro se queda rezagado; y así sucesivamente; en lugar de obtenerse lo que se deseaba se presente un desajuste general. Puede presentarse el problema de que algunos de los participantes en la competencia no hayan alcanzado el adelanto propuesto y debido a ello se sientan como personas incapaces de vencer a otras en el trabajo; esto hará que se sientan derrotados y es posible que en lo futuro ya no laboren de la misma forma que anteriormente lo venfan haciendo. Obviamente no a todos les ocurrirá lo mismo ya que todo dependerá del mayor o menor grado de equilibrio con que cuenten. Otro aspecto que deberá ser mencionado con relación a este método de motivación, es el que al implantarse se haga con la mejor eficiencia posible, ya que podría ocurrir, que los recursos humanos por efectuar labores con mayor rapidez, lo hagan sin poner el debido cuidado, sin poner el debido cuidado, sin poner la atención requerida, etc., quizás se obtenga mayor producción pero de mala calidad. Podrían obtenerse por ejemplo, trabajos manufacturados rápidamente pero con una pésima calidad, o muy mal realizados. Otra desventaja es la de que si se está empleando algún tipo de maquinaria delicada o precisión, al forzarla a mayor capacidad o rapidez; se descomponga la maquinaria, e incluso se propicien accidentes de trabajo que en tiempos y actividades normales no ocurrirían. Podría también pre

sentarse el caso de que quienes ganaron la competencia posteriormente sientan las molestias de los que fueron derrotados por así decirlo; por ejemplo; supongamos que se tienen departamentos A, B, y C de producción y que los del departamento C son los que vencieron y por lo tanto, los de A y B, alegarán que les den menor trabajo ya que el otro departamento, el C, lo hace mejor y en menor tiempo. Resulta importante que si se implanta éste método, se analice, en primer término, todo aquello que podría afectar a la organización; lo que no quiere decir que este método no sea aplicable; sino que se deberá hacer con bastante cuidado al aplicarlo; este método se puede aplicar en cualquier tipo de organización, pequeña o grande, pero siempre y cuando se note que no implicará riesgos más grandes que lo que pudiese obtenerse como resultados provechosos a la organización, y se llegue a perder prestigio a causa de un método de motivación que no fue debidamente preparado para implantarse. En cuanto al trabajo-Satisfacción; dicho método será para los recursos humanos que entiendan que se les da oportunidad de satisfacer sus necesidades a través del trabajo; o sea, se motivará a los recursos humanos para que logren aquello que quieren lograr, pero haciéndoles ver que sólo podrán lograrlo mediante su propio trabajo. Podrán pensar que existen otros medios para obtener recursos y dar satisfacción a sus necesidades, pero es lógico que aunque existan otros medios, no serán tan satisfactorios ni

legales como el propio trabajo. Se hace referencia a satisfactorios porque es posible obtener recursos provenientes de un legado o una herencia, que claro, será benéfico pero no otorgará la satisfacción personal que proporciona el trabajo. Existirán otros medios que no son de carácter legal que podrían ser el hurto, el chantaje, el fraude o cualquier otro medio delictivo. El individuo experimentará todavía mayor satisfacción, desde el momento en que sabe que se le brindará la oportunidad para que por él mismo y honestamente obtenga esos recursos. Más aún, cuando el individuo tiene la certeza de que lo que hace es para su beneficio, contribuye con los logros tanto de la organización como los de su familia. Este método puede aplicarse a cualquier tipo de organización ya que no presenta dificultad alguna, sino más bien da a todos los recursos humanos la misma oportunidad sin que existan ventajas y desventajas para unos y para otros. En lo que se refiere a las motivaciones negativas; como señalamos en un principio no queremos indicar que se motiva en forma negativa a un individuo, sino que existirán factores que integren negativamente a la motivación. A manera de ejemplificación de lo anterior, vemos que en la humanidad, existe el dolor físico, el dolor moral, el miedo, la desesperación, etc. Lo que se tratará en esos casos es de no valernos de estos factores puesto que no sería razonable ni ético basarse en ellos para efectuarse la motivación. Por así decirlo, no podemos basar-

nos en el miedo de alguna persona que trabaja de supervisor de calderas de alta presión y motivarlo negativamente pensando en su miedo a una posible explosión. En caso de dolor físico, por ejemplo cuando una persona se le indica que de no efectuar sus labores, se le dará mayor cantidad del mismo o bien ponerlo a cargar bultos más pesados que le causen un mayor agotamiento y con ello un dolor físico, incluso el decirle por ejemplo a un electricista que si no efectúa de manera adecuada su trabajo podría propiciar la explosión de todas las instalaciones, con el fin de que haga su trabajo lo más perfecto posible, etc. Obviamente este tipo de motivaciones no son aconsejables para aplicarse en ningún tipo de organización, y sólo se mencionan para su debida aclaración. En cuanto a la motivación referente a trabajo y juego; se trata de un método en el que van a ser motivados los dos factores para que ambos proporcionen un beneficio a la organización y a sus recursos humanos. La actividad que se desarrolla en el juego no va a producir de terminados artículos o servicios al público, pero sí va a satisfacer algunas necesidades de sus recursos humanos. Tanto el trabajo como el juego van a requerir de una destreza determinada, puede ser agradable o no. La diferencia estará en que el juego no tiene incentivos económicos a menos de que se trate de un juego proporcional, pero no es así en nuestro caso; el trabajo tiene incentivos económicos de cualquier forma. Es más fácil que el individuo efectúe un trabajo desagradable y no así un juego que no le gust

ta, lógicamente será por el incentivo monetario presentado para el trabajo. En lo que se refiere al elogio, la reprimenda, el ridículo y sarcasmo; el método es muy importante ya que de su utilización se obtendrán beneficios recomendables o resultados negativos; es decir que en el caso del --elogio, si se sabe utilizar se podrá contar con una estupenda ayuda y mayor rendimiento de los recursos humanos. En ocasiones observamos que al emplear mal el elogio; se va haciendo un complejo de miedo en el individuo, por ejemplo un individuo tiene a su cargo trabajos difíciles; que sabe --ejecutar a pesar de ser demasiado nerviosa; sucede que siempre que los ha terminado se le otorga un elogio a su labor, --pero en las últimas cuatro ocasiones nadie lo ha elogiado; --puede pensar el trabajador que su trabajo está mal realizado aunque no sea verdad. Tendrá temor a que su trabajo no sea como antes y lo único responsable es la costumbre a ser elogiado en exceso por sus trabajos cuando quizá sólo bastaba --con decirle que estaba bien hecho; y esa simple observa-ción sería más que suficiente. Los mismos problemas se presentarían también si no se utiliza correctamente la reprimenda, la que se da al individuo cuando ha echado a perder un trabajo de importancia. En el cuadro siguiente veremos algunas comparaciones utilizando los factores mencionados.

CUADRO DE COMPARACION DE INCENTIVOS, POSITIVOS Y NEGATIVOS

FACTORES	Porcentajes: RENDIMIENTOS:		
	MAYORES	IGUALES	PEORES
Elogio en público	87.5 %	12.0 %	0.5 %
Reprimenda en público	34.7 "	26.6 "	38.7 "
Reprimenda en privado	66.3 "	23.0 "	10.7 "
Ridículo en público	17.0 "	35.7 "	47.3 "
Ridículo en privado	32.5 "	33.0 "	34.5 "
Sarcasmo en público	1.17 "	23.2 "	65.1 "
Sarcasmo en privado	27.9 "	27.5 "	44.6 "

Psicología Industrial Norman F. Maier Pág. 194 Tabla No. 11 (9).

Analizando los resultados en la comparación de incentivos que hace el cuadro anterior, vemos que es necesario tener mucho cuidado en la forma de aplicarlos: la forma de hacerlo, el lugar en donde se hace y enfrente de quien se hace. Esto será de bastante importancia, puesto que si no se tiene cuidado, entonces se obtendrán resultados como los enunciados anteriormente en la tabla que se acaba de observar. Es lógico que si a un individuo se le llama la atención enfrente de otros, experimente mayor pena y lo tome a mal que si se le amonesta en forma privada y en un lu

gar adecuado. En cuanto a la Motivación y Retribución; en la mayoría de los casos en que una persona no rinde lo esperado, se piensa que si se le paga más, podrá tener mayor rendimiento; pero en realidad se ha observado que no siempre es verdad o no siempre da resultado, ya que en algunas ocasiones el problema no es solamente económico sino de otro tipo más. O sea, que el incentivo más importante, -como ya se mencionó al tratar lo relativo a las principales técnicas de motivación en el punto 2.4 del capítulo --dos-, ya que sólo se presenta como un recurso para obtener satisfactores. El dinero en sí, tiende a satisfacer las necesidades en el orden siguiente: Primero, las necesidades básicas de la vida, en segundo término las necesidades relativas a la salud y a la educación, en tercer lugar las necesidades de los hijos, en cuarto lugar las necesidades de poder; complementarias de las penúltimas; puede ser que las mismas necesidades se satisfagan en desorden, -aunque genéricamente el que se sigue es el que hemos señalado en forma más común; algunas de las formas en que se -- puede motivar a las personas de acuerdo a las retribuciones pueden ser las siguientes: Salario en función de la producción, según el tiempo invertido, por antigüedad y sobre la base de necesidad, Es decir, se trata de motivar a los recursos humanos de acuerdo a los factores que se toman en cuenta, como pueden ser el rendimiento y la productividad de un individuo, El tiempo que el individuo invierta en su

trabajo, el tiempo de laborar que la persona tiene en la organización y finalmente la necesidad que se conoce de esa -- persona.

En la tabla o cuadro que sigue podremos apreciar en cada uno de los sistemas de salario, la actitud que va a motivar, el valor moral, el objetivo principal y el grupo que será beneficiado con este método o sistema; al mismo tiempo, efectuando comparaciones entre los cuatro métodos y sus resultados observaremos las desigualdades en relación al salario. Aún con los métodos de salarios señalados, se deberá recalcar que no es el dinero el incentivo principal para motivar a los recursos humanos, con todo y que estamos atravesando por una inusitada crisis como ya hemos hecho ver anteriormente, ya que algunos recursos humanos prefieren la seguridad en su trabajo, otros dirán que lo primero es la posible prestación para la vejez y así sucesivamente.

EFECTOS DE REMUNERACION SOBRE LA CONDUCTA Y LOS VALORES.

Métodos puros de salarios	Conducta Motivada	Valor moral	Objetivo principal	Grupo favorecido
En función de la producción.	Incremento en la productividad.	Aprécia las diferencias individuales.	Crear igualdad.	Empleados capaces.
En función de tiempo invertido.	Personalizarse más el trabajo.	Evita el favoritismo al igualar los salarios.	No reconoce mérito.	Empleados inseguros por debajo de la medida de habilidad.
En función de antigüedad.	Largo servicio en la compañía.	Representa la forma de ascenso que todos pueden esperar. Además de controlar la seguridad en la vejez.	Discriminación a los nuevos empleados.	Empleados con largo servicio en la compañía.
En función	Se extiende a las responsabilidades familiares.	Iguala el nivel de vida y seguridad de todos.	No motiva la conducta al trabajo.	Empleados con una gran familia.

Tabla No. 10 Pág. 388 Psicología Industrial, Norman F. Maier (10).

En cuanto a los castigos, de la misma forma que se motiva a las personas para que ejecuten una actividad, también se les puede motivar para que eviten hacer otra, sólo que en este caso debe tenerse mucho cuidado pues puede equivocarse la idea de dirigir la conducta hacia otro punto. En ocasiones se utiliza el castigo como medio para hacer que la persona se abstenga de realizar algo. Cuando se aplique el castigo deberá hacerse cuidadosamente ya que en lugar de obtener efectos favorables puede producir efectos nocivos; - por ejemplo los siguientes: Que el castigo frustre al individuo castigado, en especial si no lo considera justo, presentando una conducta pueril y hostil. Los individuos que no les agrada cooperar y que psíquicamente son de un carácter inestable, son los que se frustran con mayor facilidad con el castigo, además de recibirlo con menor dificultad; es probable que se forme una asociación equivoca cuando un individuo castiga a otro, se puede pensar que se castiga - porque se quiere hacerlo o por cuestiones personales; la amenaza de castigo hace ver lo que no debe hacerse, surgiendo una acción no considerada previamente por el individuo amenazado. Por ejemplo, cuando se dice no hagas esto o aquello; automáticamente se tiende a pensar en la actitud que se le ha prohibido al individuo. Cuando se pretende -- castigar a alguien, es porque se requiere detener una actitud determinada, pero no se piensa en preparar algo que -- evite la formación de esa conducta. El saber de la existencia de algún tipo de castigo dentro de una organización, -

crea en sus recursos humanos una mentalidad de carácter hostil, produciendo entonces la conducta desfavorable; por ello, todo lo que suceda posteriormente, será asociado inmediatamente con el castigo. Así, por ejemplo; se podría dar el caso de los recursos humanos que al ser castigados, sientan rápidamente el deseo de adoptar actitudes que no favorezcan a la organización, mientras que no ocurre lo mismo cuando damos a nuestros recursos humanos, la posibilidad de que éstos reciban algún tipo de premiación. La amenaza de castigo puede hacer que el individuo reduzca su aceptación a las ideas. Los métodos que se utilizan para crear temor, podrán ser excelentes pero la realidad es que logran menores modificaciones en las actividades de los individuos, que los métodos más razonables; lo anterior no quiere decir que no debe utilizarse el castigo, sino que éste como método de motivación debe utilizarse de manera inteligente. Deben emplearse formas de motivación que hagan desaparecer a las negativas; obviamente es más fácil emplear un método negativo que uno positivo; ya que en el primero no se tendrán que analizar las necesidades del individuo ni los factores que intervienen en la motivación, sino sencillamente la utilización o aplicación de tal a cual castigo y listo; pasándose por alto de que aunque los métodos señalados pueden o no aplicarse; pero tomando en cuenta que se hará la motivación a seres humanos o individuos; y no a simples objetos o seres sin voluntad

o criterio propio; sino que como ya hemos señalado, dicha motivación se efectuará; dicho de otra manera; sobre individuos cuya naturaleza humana; es decir su poder de pensar, analizar y tomar decisiones y con su propio punto de vista individual, atendiendo a su carácter, su nivel cultural, el medio ambiente en que se ha desarrollado; las influencias a que es objeto, etc. En cuanto a enriquecimiento de puestos; como ya he mencionado; se trata de logar que un puesto sea más variado sustituyéndose lo rutinario y repetitivo; incluyéndose más sentido de desafío, importancia, libertad decisoria, participación, interac-ción, Responsabilidad personal y más participación en los cambios que se efectúen en la organización en cuanto a su medio ambiente e instalaciones, etc., lo cual podemos resumir en una forma más efectiva de la siguiente manera; - que se comprenda lo que las personas desean, que el programa muestre a los recursos humanos que se motivarán con esta técnica; la manera en que resultarán beneficiados, - que se les dé oportunidad de hacer sugerencias y hacer--les sentir que sus administradores se ocupan verdaderamente de su bienestar. En cuanto a las desventajas que se presentan en esta técnica motivacional; tenemos las si--guientes: la tendencia entre los administradores de primer nivel y los especialistas en recursos humanos; a aplicar sus propias escalas de valores respecto a desafíos y logre a las personalidades de otros individuos; otra desventaja en la que se cae al emplear este tipo de motiva--

ción es la de que es impuesta a los individuos; se les convenza a cerca de ello, en lugar de preguntárseles si les agradería que dicho enriquecimiento de puestos les agradaría; además que los líderes sindicales le han brindado poco apoyo o ninguno; ya que si el enriquecimiento de puestos fuera tan importante para los trabajadores, se pensaría que se traduciría a demandas de carácter sindical, lo que no parece haber acontecido; de todas formas no deja de ser, un buen sistema motivacional que ofrece grandes perspectivas; sobre todo complementándose con los programas de calidad de la vida de trabajo "Quality Work life" -en inglés-; que combinan el uso de la psicología industrial y de la organización, la teoría sobre el liderazgo, la sociología, la ingeniería industrial y las relaciones industriales que en nuestro país traducimos por relaciones humanas, etc. Al desarrollo un "Programa de calidad de la vida de trabajo" -Desarrollo Organizacional, QWL-; en primer lugar se estructura un comité de dirección obrero-patronal; el que incluye a un especialista o asesor QWL, que tiene el cargo de proponer maneras de aumentar la dignidad, el atractivo y la producción de los puestos por medio del enriquecimiento y el rediseño de los mismos; en este caso también se considera de mucha importancia la participación del sindicato (-si es una operación sindicalizada-); y la de los trabajadores; no tan sólo por aspectos democráti- cos; sino porque las personas que ocupan dichos puestos sabrán identificarlos mejor; subsanándose el error; su tra

bajo; después de las deliberaciones de este comité, se podrían sugerir diversas modificaciones en el diseño del - puesto y el del medio ambiente del trabajo total. Dichas - recomendaciones podrán ampliarse a situaciones tales como la reorganización de la conformación del mismo, manera de facilitar las comunicaciones, aspectos varios de conflictos y resoluciones a los mismos; las cuales quizás no se hubiesen detectado antes, modificaciones en la colocación del trabajo, por medio de cambios técnicos; tales como la reestructuración de las secuencias del ensamblaje, más control sobre la calidad y otros tantos aspectos; que logren un mejoramiento en el bienestar y la producción de la organización; por lo que es común que se encuentre este método de motivación bastante extendida en varias de las más importantes organizaciones de U.S.A.; así como en sus filiales en nuestro país y en el resto de los demás países - en que se extiendan sus transacciones comerciales; aplicándose con bastante aceptación; en fin puede decirse que el método de calidad de la vida del trabajo deriva del Desarrollo Organizacional para aumentar la eficiencia de organización; que considera también, como ya mencionamos anteriormente; la identificación de los motivadores, tales como las necesidades de nuestros recursos humanos, los enfoques de los sistemas y los de las contingencias o situaciones, etc., en un todo interrelacionado y complejo que nos ayudará a mejor motivar a los recursos humanos de una

organización; los cuales profundizan más aún al tratarse - aspectos relativos, al liderazgo y a las teorías gerenciales; en este aspecto habremos de hacer la observación que se aplicará en relación con el tipo de líder básico, ya - sea autócrata, demócrata, paternalista, benevolente, - técnico etc., interrelacionándose también con el conocimiento que se tenga del individuo a motivar, así como en función de que quien vaya a dirigir sea partidario de alguna de las teorías clásicas de la administración conocida. Por último cabe señalar en cuanto a las ventajas y desventajas de las diversas técnicas de motivación que enunciamos, - en forma genérica pueden surgir conflictos en las motivaciones tales como; el de Atracción-Atracción; que representamos gráficamente:

OBJETO O SITUACION +	Individuo	+ OBJETO O SITUACION
-------------------------	-----------	----------------------

del cual podemos ejemplificar la situación en que un trabajador tenga dos buenas oportunidades de trabajo en empleos similares e igualmente atractivas; en este caso tendrá que hacer a un lado una y aceptar la otra. Esto se resuelve - fácilmente ya que cualquier decisión resultará agradable; - pero puede ocurrir que si más adelante la decisión resulta equivocada, el individuo se reclame a sí mismo el no haber tomado el otro camino. Otro caso que se puede presen

tar es el de Evación - Evación representado por la gráfica-siguiente:

OBJETO O	-	INDIVIDUO	-	OBJETO O
SITUACION				SITUACION

en este conflicto las dos situaciones que intervienen son igualmente desagradables; por ejemplo un obrero que su trabajo le sea aburrido y quiera dejarlo, pero ocurre que no tiene otro, si lo abandona; no percibirá sueldo, que le es también algo desagradable; este conflicto es más difícil de resolver y quizás el individuo busque soluciones aparentes a su problema, los cuales le darán otros más; y el obrero tendrá que enfrentarse de nuevo al problema central a menos que encuentre una solución definitiva; otro caso sería el conflicto atracción -evación representado gráficamente de la siguiente forma:

OBJETO O	+	INDIVIDUO	-	OBJETO O
SITUACION				SITUACION

por ejemplo, el hacer algo que no le guste y dejar de hacer algo que sí le guste, debido a que lo que no le gusta le pudiera traer dificultades si no lo hace, es decir hay ventaja y desventaja al hacer; en este caso por ejemplo; un es

tudiante quisiera ver la final del campeonato de las ligas mayores de base ball, pero si lo hace dejaría de hacer sus deberes escolares, lo que le satisface igualmente pues -- gracias a sus buenas calificaciones goza de una beca; entonces se tiene el caso de que una misma situación le ofrece ventajas e inconveniente ; por otro lado también le -- agradaría ver a su lanzador favorito en ese partido; también se pueden presentar situaciones ambivalentes como la siguiente:

INDIVIDUO

+ OBJETO O

- SITUACION

En estos casos las dos situaciones pueden ser tan intensas que se generen conflictos emocionales desde la simple compulsividad; atrasando por problemas neuróticos, - hasta los de tipo neurótico obsesivo compulsivo; desembocando en frustraciones y sus respectivas reacciones que -- también pueden ser o ir desde lo más simple; lo más conflictivo, pasando por reacciones intermedias hasta tomar - actitudes completamente positivas o negativas; estancando se el individuo en ese problema; solucionándolo en parte, - evadiéndolo o encontrando soluciones falsas o ciertamente - encontrando una verdadera y adecuada solución; o de plano acudiendo al especialista; para que se le aplique algún --

tratamiento de higiene mental que produzca una estabilidad en el individuo; aún cuando no se haya encontrado una solución adecuada al problema; entre las reacciones que presentan ante la frustración; básicamente podemos señalar - las de agresión, individual o colectivo; o bien la evasión parcial o total, física o psicológica; así como ir - hacia etapas ya superadas por el individuo -regresión-, el encerrarse el individuo en su propio mundo -aislamiento-, el alejarse del objeto frustrante -evasión-, el analizar - el problema y autojustificarse -racionalización-, el conformarse con no alcanzar el objetivo que se pretende - Resignación -, el superar la causa de la frustración o sea la sublimación; la cual es la más positiva de todas las reacciones al enfrentar los diversos conflictos que se presentan.

C O N C L U S I O N E S

Los recursos humanos constituyen uno de los recursos - más importantes de las organizaciones; ya que sin ellos; - éstas no podrían existir ni tener vida e inclusive no po- - dría existir el propio fenómeno del proceso administrativo - y de nada valdría que se contara tan sólo con los otros re - cursos restantes; por esto mismo, a los recursos humanos - son a los que se les debe prestar mayor atención; ya que sólo mediante su eficiente colaboración se podrán lograr - los objetivos de las organizaciones. En cuanto al desempe - ño de los recursos humanos a lo largo de la historia; es de suponerse que todos ellos al aparecer sobre la tierra de-- - sempeñaban primeramente actividades sencillas y en pequeños grupos que no requerían mucha especialización, al aparecer - el concepto de amo y esclavo en primer término, cuando - la mano de obra logró por fin liberarse, aparecen los con - ceptos de patrón y trabajador; de Europa se importan el - esclavismo y el feudalismo existente en la edad media ha - cia México en la conquista de nuestro país por parte de los españoles. Al mismo tiempo, aparecen los gremios y corpo - raciones para defender a sus agremiados. Después de la re - volución, las industrias en general aumentan de tamaño, de actividades y de trabajadores por lo que se hace necesaa - rio de la existencia de personas especializadas en el con - trol de los asuntos relativos a sus recursos humanos con - lo que también se origina posteriormente un departamento y una función específica que toma el nombre de administra - ción de recursos humanos y departamento de recursos humanos

respectivamente, que se venían fraguando en México desde los movimientos revolucionarios de 1910; los que dieron origen al artículo 123 constitucional; entonces los patronos hubieron de recurrir a dicho departamento y a contratar a un jefe de personal primeramente para efectuar -- listas de raya y pagos al seguro social y después de necesi-- tarse más especialización no sólo en estos asuntos sino en otros más relativos al manejo, conservación y acrecenta-- miento de los ahora recursos humanos de las organizaciones; cambió del rubro de jefe de personal al de recursos huma-- nos; lo cual implica cierto grado de cultura, originali-- dad, conocimiento de las personas, sentido de responsabi-- lidad, conocimientos de sociología y psicología. Para-- que los recursos humanos de una organización colaboren efi-- cientemente, el Administrado cuenta con una herramienta -- muy valiosa; la motivación en la Administración y Direc-- ción de sus recursos humanos; y para poder utilizar ade-- cuadamente dicha herramienta, es necesario entender clara-- mente el concepto de la propia motivación, para qué sirve y qué factores tomar en cuenta; por lo tanto, la motiva-- ción nos servirá en todo momento para inducir a las perso-- nas a trabajar eficientemente, por su propio bien y el de la organización; para lograr tanto sus propósitos como los de la propia organización y con ello beneficiar también - al país; y las verdaderas necesidades de los individuos - que se van a motivar, un profundo conocimiento de su per

sonalidad, su conducta, su carácter, la función de la motivación, etc., así como cuáles son las diversas técnicas de motivación que se puedan aplicar, atendiendo a la naturaleza de cada caso específico, las teorías gerenciales que se utilicen, el tipo de líder que las aplicará, -- las posibles reacciones a la misma, los problemas que se pueden presentar en cuanto a las ventajas y desventajas -- que ofrece cada técnica específica, las principales motivaciones de quien la va a recibir, etc. En cuanto al origen de la crisis que estamos padeciendo actualmente, parece -- ser que es en relación a la propia estructura capitalista -- de un país, ya que ésta atraviesa generalmente por varias etapas que si bien no se repiten con la misma frecuencia ni el mismo orden, sí se repiten con relativa periodicidad; así tenemos que desde que aparecieron los períodos sexenales a partir de 1934, casi todos ellos, salvo algunas cuantas excepciones se caracterizan porque la riqueza -- del país sólo queda en algunas cuantas personas o porque -- no decirlo, sin contemplaciones en algunas cuantas familias, se margina a la mayoría de la población; especialmente a la campesina y a la clase obrera, se propicia al atraso económico y cultural del país, a través, de permitir muchas facilidades a compañías extranjeras y propiciar la fuga de divisas al extranjero tanto por parte de dichas compañías; como por parte de los malos mexicanos que dejan sumido al país en un alto índice de desempleo y endeuda-

miento, generándose una tras otra varias devaluaciones de nuestra moneda mexicana con respecto al dólar, en primer término por lo desfavorable de nuestra balanza comercial y la carencia de tecnología propia, así como por la petrolización de nuestra economía, aunando a ello la estatización de importantes actividades productivas del país que si bien nos han favorecido relativamente, también han traído graves consecuencias bastante desfavorables para la mayoría de la población, degenerando en la inflación, crisis y estanflación que se ha venido padeciendo y de la cual se ha venido saliendo a pasos lentos pero seguros en la actualidad, ya que en los antiguos regímenes pasados, se había venido sobreestimando el valor del peso y se vivía en una economía ficticia generadora de un constante y cotidiano endeudamiento que daba por resultado un falso desarrollo y -- crecimiento económico del país; que actualmente ya hemos comenzado a superar, gracias a la reestructuración de la política hacendaria y la de nuestro endeudamiento en forma tal que se pueda pagar dignamente y sin menoscabar o sacrificar nuestra economía; además de que se nos han proporcionado nuevos recursos para reactivar nuestra economía y que se nos ha permitido ingresar al GATT; así como los nuevos acuerdos de producción de petróleo por parte de la O.P.E.P. y sus simpatizantes, que permitirán que el crudo recupere paulatinamente su valor y con ello se recupere también en buena parte nuestra economía, aparte del gran impulso que-

se le está dando al agro y a las empresas exportadoras del país, así como la generación de empleos para los indocumentados mexicanos que retornan a nuestra patria por la -- nueva ley Simpson Rodini que se está aplicando actualmente en el vecino país del norte, lo que en un plazo no muy lejano será ventajoso para México y nos permitirá abaratar -- costos de producción mientras que del otro lado, se encarecerán; además de que con la mano de obra suficiente; que reingresará al país ya capacitada en varias industrias, -- nos permitirá aumentar la producción y calidad de nuestros productos; lo que nos hará más competitivos en el mercado internacional y mejorar notablemente nuestra economía. En cuanto hace a los recursos humanos de México, éstos se tornan reacios a las teorías gerenciales que se aplican en el extranjero, lo que dificulta un poco seleccionar la técnica o combinaciones de técnicas motivacionales a utilizar; -- lo que hace necesario que se analice más profundamente la personalidad de nuestros recursos humanos; tanto en lo -- que respecta a su trayectoria histórica, como lo relacionado a la personalidad de quienes van a motivar y la de -- quienes van a ser motivados, ya que los ejecutivos están sujetos a las tensiones que predominan en el medio ambiente actual de nuestro país y nuestros recursos humanos en la -- actualidad se encuentran presionados en primer lugar por su pasado histórico-cultural, como por los problemas socioeconómicos que se manifiestan en nuestro sistema económico--social y político, así como por el hecho de que no existe-

un tipo de administración adecuado a nuestra idiosincracia, ya que se ha visto que lo pensamos que es nuestra cultura. - actual, no es sino resultado de una copia de lo más importante de otras culturas ajenas, lo que nos conviene, lo más fácil, lo que más nos gusta; en fin, nos resulta - en algunas ocasiones más placentero vagar y vegetar que ponernos a trabajar, ya que vivir como un parásito nos resulta más sencillo o incluso nos es más fácil también pasar - miles de trabajos para hacernos tontos y encontrar pretextos o bien fallas del contrato colectivo de trabajo, sin caer en cuenta que la mejor forma de lograr nuestros objetivos es tomar los de las propias organizaciones donde trabajamos como nuestros y poder así mejorar realmente la cantidad y calidad de producción que necesitamos para tornarnos más competitivos en el mercado internacional que es lo que realmente necesita el país para salir adelante; en fin no dedicamos más a ensalzar culturas ajenas a la nuestra -- que a enriquecer la propia; por lo que quizás el primer paso que se deba dar sea el de reeducarnos, el de buscar en los orígenes de nuestra cultura; en los cánones de nuestros ancestros; nuevas costumbres, nuevas experiencias -- más positivas, que nos enseñen a mejorar nuestra forma de vida, hacia una sociedad más justa, menos totalitaria y -- más digna; por lo pronto aparte de desarrollar un tipo de administración apegado a la realidad del individuo mexicano habremos de rehacer nuestra cultura, buscar nuestro auténtico progreso y desarrollo social y económico, más acorde

con nuestras posibilidades, más apegado a la realidad económica, política y social de nuestro país, reduciendo - - nuestras importaciones y aumentando nuestras exportaciones en base a un mayor impulso a la agricultura, la ganadería y la pesca de nuestro país que de acuerdo con sus características y riquezas naturales corresponde, sin descuidar por ello motivarnos a un mejoramiento, es tiempo de invertir en México y de creer y respaldar su progreso con nuestro trabajo personal y nuestro esfuerzo colectivo, teniendo fe en nosotros mismos y haciendo a un lado todo tipo de complejo cultural o tecnócrata que nos impida respaldar - - nuestros propósitos con acciones concretas y adecuadas a - nuestra problemática nacional para poder satisfacer nuestras demandas y lograr los excedentes con la calidad necesaria que nos permitan verdaderamente fortalecer nuestra economía y garanticen nuestro desarrollo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos - Humanos", México, "Trillas", 1985, P. 27.
- 2.- Fernando Arias Galicia Idem, P. 65.
- 3.- José Silvestre Méndez Morales "100 Preguntas y Respuestas en torno a la Economía Mexicana", México, Ediciones Océano, S.A. 1983, P. 26.
- 4.- Méndez Morales José Silvestre, "Problemas y Política Económica de México I", México, Edit. Interamericana", 1982, P.116.
- 5 - Salvat Editores, S.A. México, "Enciclopedia Salvat -- Diccionario", México, "Salvat Editores, S.A.", 1985 P. 1795. (Tomo 7).
- 6.- Ramos Samuel, "El Perfil del Hombre y la Cultura de México", México", Espasa Calpe Mex, S.A.
- 7.- Idem.
- 8.- Salvat Editores, S.A. Op. Cit. Pág. 3147. (Tomo 12).
- 9.- R.F. Mier, Norman, "Psicología Industrial", México, - "Edificiones Rialp, S.A.", 1959, P. 394, (Tabla No.11)
- 10.- Idem., P. 388 (Tabla No. 10).

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México, 1985.
- 2.- Koontz Harold, O'donnell Cyril y Weirich, "Administración", Mc Graw-Hill, México, 1984.
- 3.- Mier R.F. Norman, "Psicología Industrial", Rialp - S.A., México, 1959.
- 4.- Méndez Morales José Silvestre, "100 Preguntas y Respuestas en torno a la Economía Mexicana", Océano, S.A., México, 1983.
- 5.- Méndez Morales José Silvestre, "Problemas y Política Económica de México", Edit. Interamericana, México-1982.
- 6.- Ramos Samuel, "El Perfil del Hombre y la Cultura de México", Espasa Calpe Mex, S.A., México, 4a. Edic.
- 7.- Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas, - Teoría y Práctica". Tomos I y II, Limusa, México, -1985.
- 8.- Reyes Ponce Agustín, "Administración por Objetivos"- Limusa Wiley, S.A, México, 1985.
- 9.- Reyes Ponce Agustín, "Administración de Personal" Tomos I y II, Limusa, México, 1984.
- 10.- Romero Betancourt Samuel, "La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna" C.E.C.S.A., México, 1986.
- 11.- Salvat Editores, "Enciclopedia Salvat Diccionario", - México, 1985.
- 12.- Terry George R., "Principios de Administración". -- C.E.C.S.A., México, 1984.
- 13.- Vdarendof Ralf, "Sociología de la Industria y de la Empresa", U.T.E.H.A., México, 1986.
- 14.- W.M. Jackson, "Diccionario Hispánico Universal", W.- M. Jackson, México, 1967.
- 15.- Periódico Excelsior de México, D.F. de fechas varias.