



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ADMINISTRACION: MORAL DEL TRABAJO,  
MANDO Y MOTIVACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
CARLOS VAZQUEZ TAPIA  
GUADALUPE CASTAÑEDA MONTERDE  
ALFREDO GARCIA GARCIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LIC. EMILIANO OROZCO GTZ.

MEXICO. D. F.

1978





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A MIS QUERIDOS PADRES:

FRANCISCO VAZQUEZ TOLEDO y  
DALIA TAPIA DE VAZQUEZ,

QUIENES ME OBSEQUIARON MIS PRIMEROS  
LIBROS Y ME MOTIVARON A LEERLOS.

A MI ADORABLE ABUELITA:

AURORA BLANCO.

A MIS HERMANOS:

MARIA MIRNA,

MARIA DEL ROSARIO,

MARIA DEL CARMEN,

AURORA DE LA LUZ,

LUIS ANGEL y

FRANCISCO ALBERTO.

A TODAS MIS AMISTADES QUE ME  
BRINDARON SU APOYO PARA LA -  
CULMINACION DE MI CARRERA.

A MI ESCUELA Y MAESTROS.

CON SINCERO AGRADECIMIENTO AL  
LIC. EMILIANO OROZCO GUTIERREZ.

INDICE:

PAG.

<u>INTRODUCCION</u> .....	1
<u>I.- CONCEPTUALIZACION DE LA MOTIVACION Y SUS ANTECEDENTES HISTORICOS.</u>	
1.1. Evolución de la Motivación y sus Antecedentes a través del Desarrollo de la Administración....	5
1.2. Introducción Conceptual.....	10
1.3. La Motivación en México.....	15
<u>II.- IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA.</u>	
2.1. La Conducta.....	25
2.2. El Hombre como un Sistema Biopsico-Social en la Organización.....	34
2.3. La Naturaleza del Mexicano en la Organización...	52
<u>III.- ESTILOS GERENCIALES.</u>	
3.1. La Teoría "X" y la Teoría "Y".....	57
3.2. La Teoría "Z".....	65
3.3. Las Teorías Gerenciales en México.....	70
3.4. Administración Creativa.....	76
3.5. Desarrollo Organización.....	83
3.6. Los Sistemas de Cogestión.....	87
<u>IV.- LA INSTRUMENTACION DE CONTEXTOS PARA SISTEMAS GERENCIALES INNOVADOS.</u>	
4.1. Marco Económico Global para la Motivación.....	95
4.2. Marco de referencia para la Cogestión en México.	109
4.3. Marco de referencia para la Administración Creativa en México.....	115

II

ANEXO

1. Población Económicamente Activa e Inactiva.....	122
2. La Mano de Obra en Función de Edad, Sexo,- Escolaridad y Función Social.....	129
3. El desempleo y el Subempleo en México.....	159
CONCLUSIONES GENERALES.....	161
B I B L I O G R A F I A.....	167
INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	175

\*\*\*

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

El carácter antagónico con que en ocasiones se plantea la relación de los factores de la producción —tierra, trabajo, capital y organización—, se manifiesta de manera permanente a través de las relaciones laborales, y las relaciones humanas, en las cuales, la administración juega un papel de singular importancia. Ello refleja, además, una sociedad en crisis. El detrimento de valores en el marco axiológico, el constante incremento tecnológico, la obsolescencia del conocimiento y la explosión de las comunicaciones, han llegado a afectar de manera significativa las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Tales problemas nos han provocado inquietudes y nos han impulsado a realizar una investigación mediante la cual se permite descubrir hipótesis de causas y determinar sus opciones de solución. Los problemas que provocan las deficiencias en el marco de las relaciones humanas en el contexto administrativo, tienen serias repercusiones en el campo económico, político, social y cultural. Lo anterior representa un obstáculo que, a nivel macroadministrativo, impide integrar diversos grupos sociales a los programas de Desarrollo Económico Nacional; a nivel mesoadministrativo, obstaculiza la productividad; a nivel microadministrativo, frena la eficiencia.

A través de la presente investigación se pretende dar a conocer elementos que sirvan de pauta para solucionar, aunque sea parcialmente, problemas que se originan en las relaciones humanas, vinculados con el tópico: Moral, Mando y Motivación.

Asentamos la importancia que reviste la participación auténtica de las personas a cuyo alcance está el dar solución a tales problemas, esto es, los dirigentes y los coordinados. La efectividad de las soluciones dependerá directamente más que de elementos teóricos, de la aplicación de teorías a la práctica. La teoría, las hipótesis y las tesis o planteamientos pueden ser cuestionables. Lo importante son los resultados. Lo trascenden

te es asignar al hombre su verdadera dimensión. Enfocar esfuerzos hacia el logro de un ejercicio del Mando, en el entorno de la moral laboral y dentro del esquema de la motivación.

La administración de las relaciones humanas adecuadas, representará un medio para facilitar la solución de otros problemas. Ello no significa que los conflictos humanos en cualquier organización, o en la sociedad moderna o una pequeña empresa, dejarán de existir. Lo que sí es evidente es que, debido a la participación de todos los miembros de la organización, las soluciones serán idóneas, ágiles y oportunas.

#### LA INVESTIGACION PARTE DE TRES HIPOTESIS:

- I.- El administrador alojado en la escuela empírica e incluso el administrador profesional no aplica técnicas modernas relacionadas con el Mando, Moral y Motivación, por desconocimiento de métodos, sistemas y procedimientos de carácter teórico. O cuando realiza factores de apoyo para aplicar la filosofía que se deriva de dichos elementos, dispersa sus efectos en acciones aisladas que poco o nada representan.
- II.- En México, se considera con recelo la aplicación de la filosofía gerencial derivada de Moral, Mando y Motivación, no solo por conocerse inadecuadamente las técnicas más recientes que existen sobre el particular, sino además por la práctica del sindicalismo mexicano, antitético e incluso antagónico a la fuerza laboral. Además dichos tópicos, se les consigna a un carácter más bien de prestaciones sociales o laborales que a técnicas de administración integral de recursos humanos.
- III.- En México, no conviene aplicar técnicas de administración de recursos humanos, por mera imitación ex-



empíricos y profesionales, conocer el marco teórico práctico y el entorno de la moral, el mando y la motivación, para subsanar arraigados vicios de feudalismo administrativo en la selección, inducción, desarrollo y capacitación de recursos humanos. De ahí la necesidad de plantear el contexto del escenario ideal.

En el Capítulo Primero, se abordan los conceptos de la Moral, el Mando y la Motivación, haciendo alusión a su importancia para la empresa. En el Capítulo Segundo se trata acerca de la necesaria concepción del hombre como una unidad biopsicosocial. En el Capítulo Tercero se mencionan las teorías gerenciales y los sistemas administrativos más recientes referentes a las relaciones humanas. Finalmente, los Capítulos Cuarto y Quinto hacen alusión a la Moral, el Mando y la Motivación aplicados a la realidad mexicana.

En el tratamiento conceptual de Moral, Mando y Motivación, se consignan las principales definiciones de los autores más recientes que de manera directa o indirecta han aportado elementos prácticos al entorno de las relaciones laborales y humanas. De tal conceptualización, se desprenden los "enclaves" y los "entornos" para aplicar la teoría a la práctica, como se apunta en capítulos posteriores.

Moral, Mando y Motivación, no pueden quedar como una mera abstracción. Desprenderlos como conceptos del mundo de la realidad organizacional, equivaldría a postergar a meros "experimentos" cualquier perspectiva de acción. Por ese motivo, en el capítulo segundo, se estudia al hombre en su dimensión biopsicosocial. Nos referimos al aspecto práctico del trabajador en México, sus limitaciones y expectativas, como parte de los factores de la producción. Hacemos hincapié en el entorno de la productividad, la eficiencia y la eficacia.

En el desarrollo del trabajo, una vez que se sentaron -

las premisas para el enfoque que pretendemos, se realiza una recapitulación sobre las hipótesis y teorías más recientes en el campo, de modo tal que a partir de ellas, se les pueda referir a la realidad mexicana.

El desarrollo del tema Moral, Mando y Motivación vinculado a la administración, evidencia en un país como el nuestro la necesidad de establecer relaciones humanas, en las cuales, la producción tenga soportes sólidos para asegurar resultados, esencia de cualquier administrador eficiente y eficaz.

Por nuestra parte, existe la firme convicción, que el enfoque citado, permitirá abordar un tema con el rigor de las técnicas de investigación documental, cuyos resultados aporten algunos elementos de interés a los administradores egresados de nuestra Facultad, y facilite el desarrollo de nuevas investigaciones que concreten aspectos prácticos para una administración más humana, más productiva, eficiente y eficaz, en un país que, como México, apenas ha logrado superar la etapa de subdesarrollado para insertarse en las naciones en vías de desarrollo.

Ciudad de México, Abril de 1978.

## CAPITULO 1

CONCEPTUALIZACION DE LA MOTIVACION Y SUSANTECEDENTES HISTORICOS.

SUMARIO: 1.1. Evolución del concepto de la motivación a través - del desarrollo de la administración; 1.2. Intro-  
ducción conceptual; 1.3. La motivación en México.

1.1. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE LA MOTIVACION A TRAVES DEL DESA-  
RROLLO DE LA ADMINISTRACION.

1.1.1. Antecedentes Históricos.

El hombre siempre se ha interrogado acerca de - cuáles son los resortes o motivos que lo impelen a actuar de tal o cual manera. Demócrito enseñaba que la humanidad se afanaba - por alcanzar la felicidad, concibiéndola como un estado interno del individuo caracterizado por la reflexión y el razonamiento; - afirmó que este estado del hombre se encontraba muy apartado de las cosas materiales. Epicuro pensaba que el hombre persigue el placer, recalcando la mayor importancia del placer mental por so-  
bre del físico. Spinoza concluyó que la supervivencia era el -- principal motor que mueve al hombre, y que esta fuerza motivadora es la que le ha permitido alcanzar todos los avances que hoy - - constituyen la civilización. Para Nietzsche la lucha por el po-  
der constituya el factor primordial de la motivación humana. -- Otros filósofos daban al amor el papel principal dentro de la vi-  
da. (1).

1.1.2. La Evolución de la Motivación a través del  
Desarrollo de la Administración.

La administración, concebida como una técnica --

(1). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de los Recursos Humanos. Ed. Trillas, 2a. Reimp., 1976, pág. 61.

sistematizada, tiene sus orígenes a principios de siglo. El desarrollo industrial norteamericano permite a los ingenieros lograr avances en el campo de la productividad.

Frederick Taylor a través de sus estudios de tiempos y movimientos logra incrementar la eficiencia de los trabajadores. Sus investigaciones se efectúan en un taller fabril y su objeto de estudio es el obrero en su puesto de trabajo. Su profundo sentido de observación le permite establecer principios y normas a través de los cuales se logra un ahorro de materiales y un incremento en el rendimiento de la mano de obra. Los esposos Gilbreth enfocan sus estudios a los métodos de construcción, al equipo de trabajo y a las instalaciones. Aprende directamente de los trabajadores y descubre que utilizan métodos diferentes, razón por la cual encauza sus esfuerzos al estudio de la utilización del cuerpo humano. Henry Gantt mejora la eficiencia en el trabajo estableciendo un sistema de premios para el supervisor y para el trabajador. Da importancia a la capacitación de los trabajadores y a los salarios atractivos, los cuales facilitarán la cooperación de los trabajadores en las metas comunes. Otros ingenieros como Emerson Church, etc., lograron resultados superiores en el trabajo a través de la aplicación del método científico. (2).

Si bien podemos afirmar que las aportaciones de este grupo de profesionistas fueron un paso adelante hacia la administración científica, también debemos hacer notar que redujeron al hombre a la categoría de una máquina. Los sistemas motivacionales por ellos utilizados eran primordialmente monetarios.

La necesidad de restablecer el valor integral del ser humano, trae como consecuencia la aparición de tres Encíclicas Papales: "Rerum Novarum" (Nuevo Orden) dictada por León XIII en

(2). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, El Proceso Administrativo. Ed. Herrero Hermanos, 10a. ed., 1975, págs. 18-23.

1891; "Quadragesimo Anno" (Año Cuarenta) proclamada por Pfo XI en 1931 y "Mater et Magistra" (Madre y Maestra) lanzada en 1961 por Juan XXIII. Estos escritos surgieron a raíz de la indiferencia que mostraba la iglesia ante los problemas sociales y económicos, y pretendieron disminuir el avance de las ideas marxistas, que alejaban a la clase proletaria de la religión. Por otra parte su contenido exhortaba la existencia de justicia y equidad, - como un esfuerzo por acortar la ya enorme barrera existente entre la burguesía y la clase obrera. Instaban a la solución de los problemas a través de los principios cristianos y reprobaban todo deseo de conspiración por parte de la clase oprimida. (3).

Posteriormente aparece Chester Barnard, quien da especial atención al entendimiento del subordinado, a los intereses del grupo y a la existencia de grupos informales. El se percata de la importancia de los incentivos no materiales para motivar al trabajador. (4).

Elton Mayo da origen a la corriente Humano-Relacionista. Sus experimentos en la Western Electric de Hawthorne tenían como fin conocer la medida en que los factores ambientales influían en el rendimiento de los trabajadores. Experimentó con un grupo piloto, al cual previamente se le explicó el motivo de la investigación. La productividad aumentó en tanto se modificaron los factores ambientales, sin embargo, al regresar el grupo piloto a las condiciones originales de trabajo el nivel de productividad disminuyó. Mayo realizó un profundo estudio de las actitudes de los trabajadores con el objeto de poner en claro la razón por -- que se incrementó la productividad, y sus esfuerzos le permitieron descubrir que la integración de un equipo de trabajo facilitaba la cooperación espontánea dentro de la empresa. Por otra parte, sostiene que se descarte la motivación negativa, sustituyéndola-

(3). Véase Lecturas de Administración, Vol. 1. Colección Administración 1974, UNAM., págs. 201-179.

(4). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, pág. 32.

por la participación de los trabajadores como instrumento motivacional. (5).

Roethlisberger y Dickson, discípulos de Mayo, dan énfasis a la consideración de los grupos formales e informales. Señalan que es el único medio que permite que la organización subsista, pues dentro de los complejos procesos productivos no trabajan entes aislados, sino grupos humanos. Se inclinan a motivar al grupo a través de considerar sus sentimientos.

Ghiselli y Brown establecen una serie de estudios sociológicos que les permiten conocer que el trabajador puede ser motivado mediante seguridad en el trabajo, capacitación, salarios adecuados, trabajos interesantes, y consideración como individuo y como parte de un grupo. Estos autores critican severamente la concepción que los estudios en base a la ingeniería habían reportado acerca del trabajador, ésto es, de considerarlo como una máquina.

Bernard Bass realiza estudios de actitudes y de liderazgo. Concibe al líder como un agente de cambio en otras voluntades, pero no con el fin de manipularlos, sino respondiendo a una necesidad de la organización. Sugiere que para motivar al individuo es preciso conocer y comprender la naturaleza humana, ya que mientras más se identifiquen los grupos, habrá mayor participación.

Morris Viteles en su obra "La Ciencia del Trabajo" descarta la posibilidad de que el dinero sea el único agente motivador. Da especial importancia a la participación de los trabajadores en las decisiones importantes y al hecho de que se les permita sentir, pensar y progresar. Al estudiar a los grupos establece que el conocimiento de sus actitudes es un instrumento - -

(5). Véase Lecturas de Administración, Vol. 2, obra citada, págs. 109-121.

útil para motivarlos. (6).

Isaac Guzmán Valdivia en "Reflexiones sobre la Administración", desarrolla una teoría en base a las relaciones humanas. Dice que para motivar al empleado es útil permitirle proyectar - su personalidad, entender el trabajo de los demás y tener una actitud positiva hacia su jefe y hacia la empresa. Recalca la importancia de infundir en el subordinado un vivo interés por el - trabajo y una auténtica cooperación, la cual no se compra con dinero. (7).

Lawrence Appley expone una serie de reglas para motivar al individuo. Entre ellas señala el romper las barreras de la - comunicación, el buen trato, el hecho de que se le informe qué - es lo que se espera de él, el que se le reconozca su importancia, el tener como jefe a una persona que infunda respeto y confianza, el contar con una gerencia justa y equitativa. (8).

Esta breve introducción histórica nos ha permitido conocer la evolución del concepto de la motivación. En un principio, la gerencia consideraba al hombre como el apéndice de una máquina; después de una evolución, al individuo se le concibe como -- una unidad biopsicosocial, esto es, como un ser que forma parte de un mundo físico, y que tiene relaciones internas consigo mismo y con la sociedad en que vive. Este cambio en las mentalidades de los dirigentes no es sino una exigencia derivada de los - problemas de la dinámica del momento histórico. Los trabajado - res se rehusan en un principio a cooperar voluntariamente dentro de los procesos productivos. La nueva concepción del hombre como unidad biopsicosocial representa uno de los puntos de partida de los avances en el campo de las ciencias sociales y los resul-

(6). Véase VITELES MORRIS, The Science of Work, citado por FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, pág. 37.

(7). Véase GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, Reflexiones sobre la Administración. Ed. Reverté, México, 1961, pág. 27.

(8). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, páginas- 34 y sigs.

tados de su aplicación sin duda permitirán disminuir los problemas cruciales por los que atraviesa la sociedad y concebir la existencia de un mundo mejor.

## 1.2. INTRODUCCION CONCEPTUAL.

### 1.2.1. La Moral del Trabajo.

La moral del trabajo es definida por Fernando Arias Galicia como la combinación de actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la compañía y su supervisor inmediato.<sup>(9)</sup> Robert Guion la define como el grado en que se satisfacen las necesidades de un individuo y en que se percibe esa satisfacción como proveniente de su situación total en el trabajo.<sup>(10)</sup> Von-Haller la concibe como la sensación de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados gracias a la adhesión de objetivos comunes.<sup>(11)</sup> Según Leighton la moral es la capacidad de un grupo de personas para integrarse entre sí, de una manera continua y armónica, en persecución de un objetivo en común.<sup>(12)</sup> Para Gellerman la moral es el clima o atmósfera de trabajo generada por las actitudes combinadas de un grupo de personas hacia sus trabajos; es el grado de satisfacción, optimismo y seguridad, o la falta de éstos, que siente una persona en relación al trabajo.<sup>(13)</sup>

Los conceptos anteriormente mencionados nos conducen a la conclusión que para lograr un alto nivel en la moral del trabajo es preciso que exista cohesión de grupo, sentimiento de comunidad y de propósito y participación del grupo. Es importante lograr un alto nivel en la de trabajo, ya que éste repercute en-

(9). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. 114.

(10). Véase GUION, ROBERT M., Definición de Moral, en Moral Industrial, Vol. II, No. 1 Primavera 1958, pág. 59.

(11). Véase VON HALLER, G., Psicología Industrial. Ed. Grijalvo, 1a. ed. 1966, pág. 239.

(12). Véase LEIGHTON ALEXANDER, Personnel Administration, IX/6, - julio 1947, pág. 5. Citado por FELIX A. NIGRO, Administración de Personal. Ed. Estudios Administrativos, 1966, pág. 438.

(13). Véase GELLERMAN SAUL, La Administración de las Relaciones Humanas. Ed. CECSA, 2a. Imp., 1971, pág. 159.



el rendimiento y satisfacción del empleado en el desempeño de sus labores. Por otra parte, un bajo nivel en la moral del trabajo conducirá a fenómenos tales como ausentismo, rotación de personal, retardos, disminución en la producción, etc. "la moral no es un factor del que se pueda prescindir, si bien, su naturaleza fugaz hace difícil su estudio, su presencia es innegable, y su peso, aunque impalpable y desmaterializado, se deja sentir muy fuerte en muchas situaciones empresariales. (14).

Consideramos la moral del trabajo como la conducta que adopta el empleado durante el desempeño de sus labores. A través de ella se verá impelido a seguir diversas actitudes, desde la pasividad hasta la creatividad. El ambiente que prevalezca dentro de la organización, y primordialmente el conjunto de acciones generadas por el sistema de dirección, serán determinantes en la productividad y rendimiento del elemento humano.

La concepción del dirigente acerca de la naturaleza humana y del papel del trabajo como actividad creativa, serán las herramientas a utilizar, ya sea para bien o para mal, en el establecimiento de la moral del trabajo. Si el sistema de dirección concibe al hombre como el apéndice de una máquina y piensa que el trabajo le fastidia y por ello debe presionarlo, los resultados serán completamente adversos. Si, por el contrario, concibe al hombre como un ser pensante, creativo, deseoso de ayudar a sus semejantes, y además, está conciente del trabajo como una actividad a través de la cual puede realizarse, esto es, poner en juego sus capacidades y habilidades para bien propio y de la colectividad, la moral del trabajo se elevará.

Las concepciones del sistema directivo formarán un ambiente o clima de trabajo que, permitirá al empleado hacer uso de sus habilidades y capacidades, o lo limitará y esclavizará --

(14). Véase DUCCESCHI MIRELLA, Técnicas de Dirección de Personal. Ed. Ibérico Europea de Ediciones, S. A., Madrid 1, 3a. ed., 1972, pág. 344.

hasta hacerle la vida cada vez más y más insoportable.

### 1.2.2. El Mando.

Agustín Reyes Ponce conceptúa el mando como el ejercicio de la autoridad o la autoridad puesta en acto. (15). Maier define el mando como el arte especial de manejar hombres, lo cual se relaciona íntimamente con la actitud y personalidad, más bien que con la inteligencia superior. (16). Mc. Gregor concibe el mando como el ejercicio de autoridad y el cumplimiento de las responsabilidades que del área de trabajo a su cargo emanan. (17). Para G. Testa el mando consiste en la guía, supervisión y asistencia de los hombres dedicados a la acción y en su motivación y disciplina. (18). Según Von Haller el mando es la actividad consistente en seleccionar, adiestrar, aconsejar y manejar a los trabajadores, y además en mantener el control y las buenas relaciones públicas. (19). El mando se da a través de órdenes, que se refieren a una actividad particular y concreta que debe ser modificada; y de instrucciones, en relación a casos repetitivos e idénticos. El mando debe ser impersonal, esto es, debe existir como una necesidad del organismo social, más bien que de la voluntad del que manda. (20).

El mando lleva implícita una relación de subordinación, de la cual se desprende una relación de dependencia emocional entre jefes y subordinados, semejante a la de padres e hijos. Esta última, la de orientación paternalista, tiende a limitar al trabajador a través de la reprensión y le impide madurar. Existen tres factores que pueden dar fin a esta dependencia de carác

(15). Véase REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Ed. Limusa, 12a. Imp., 1976, pág. 316.

(16) Véase MAIER NORMAN, Psicología Industrial. Ed. Rialp, Madrid, 1960, pág. 136.

(17). Véase Mc. GREGOR, DOUGLAS, Mando y Motivación. Ed. Diana, 2a. Imp. 1975, pág. 70.

(18). Véase TESTA, G., Organización y Dirección del Personal. ED. Deusto, 1973, pág. 118.

(19). Véase VON HALLER, GILMER, obra citada, pág. 189.

(20). Véase REYES PONCE, AGUSTIN, obra citada, págs. 317-321.

ter patológico y proporcionar seguridad efectiva al subordinado:

- a) mantener una atmósfera de aprobación;
- b) hacerle saber al subordinado lo que se espera de él y satisfacer su necesidad de mantenerse informado;
- c) una disciplina consistente, ésto es, que el subordinado conozca las directrices de la organización, con el objeto de que sus acciones sean incondicionalmente apoyadas por sus superiores.

Una vez que el subordinado ha logrado un nivel razonable de seguridad, buscará activamente su independencia a través de desarrollar mejor sus capacidades y talentos, ésto es, de autorrealizarse, para lo cual deberá contar con:

- a) un clima de participación;
- b) satisfacción en su afán de asumir responsabilidades;
- c) permitirle ejercer libremente su derecho de apelación durante el desempeño de su trabajo.

Las relaciones sanas de mando exigen dirigentes con mentalidades abiertas a las sugerencias y críticas constructiva de sus subordinados. Aún más importante es el hecho de que el dirigente tenga fe y confianza en la gente a su cargo. (21).

### 1.2.3. La Motivación.

Arias Galicia define la motivación como todos -- aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta. (22). Young dice que la motivación es la búsqueda de los determinantes de la actividad humana y animal. (23). Para Koontz y O'Donnell la motivación es el proceso de inducir a la gente a-

(21). Véase Mc. GREGOR DOUGLAS, obra citada, págs. 55-81.

(22). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. 65.

(23). Véase YOUNG P. T., Motivation and Emotion, 1961, página-24.

actuar del modo deseado. (24). Para Maier la motivación es una forma de expresar una aptitud que una persona posee, entendiendo por aptitud el conjunto de conductas que el hombre puede adoptar. (25). Según Von Haller la motivación se constituye de los incentivos que inducen al trabajador a realizar su tarea en un determinado nivel de cantidad y calidad y que, por otro lado, le permiten resistir las distracciones. (26). Hersey-Blanchard la define como el conjunto de necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo, que lo dirigen hacia las metas. (27).

Aunque los criterios de clasificación son muy diversos, podemos agrupar los factores o motivos en cuatro tipos:

- a) de carácter biológico;
- b) de carácter psicológico;
- c) de carácter social;
- d) de carácter cultural.

La motivación persigue la satisfacción de las necesidades humanas. Estas necesidades están jerarquizadas en orden de importancia. En la medida en que el sistema de dirección cree un ambiente en el que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades de más alto nivel, se obtendrán mejores resultados dentro del trabajo. Sin embargo debemos evitar que nuestra técnica motivacional reviste un carácter manipulatorio. Para poder motivar adecuadamente al personal es conveniente contar con conocimientos acerca de la naturaleza humana. De esta manera se comprenderá también que el esfuerzo que el individuo realiza dentro del trabajo depende de la motivación individual, la cual se enriquece de las conductas que las organizaciones le han aprobado y además, los objetivos individuales y organizacionales deben concor-

(24). Véase KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL Elementos de Administración Moderna. Edición Mc. Graw - Hill, 1975, página -- 313.

(25). Véase MAIER NORMAN, obra citada, pág. 351.

(26). Véase VON HALLER, GILMER, obra citada, pág. 449.

(27). Véase HERSEY-BLANCHARD, La Administración y El Comportamiento Humano. Ed. Técnica, 3a. Reimp., 1975, pág. 24.

dar, pues de otra forma el individuo va a encontrar la frustra-  
ción.

#### 1.2.4. Enfoque Interconceptual.

El mando concebido como la manera en que se ejerce la autoridad, debe contar con una técnica motivacional que -- nos permita encauzar los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de los objetivos personales y organizacionales. Sin embargo, para llegar a este punto es preciso realizar un profundo esfuerzo por erradicar los conceptos anacrónicos de la naturaleza humana, los cuales se encuentran muy arraigados dentro de las -- mentalidades de muchos dirigentes. Este será un largo proceso -- que tendrá que ser llevado a cabo a través de acciones constantes, las cuales no conviene sean suspendidas sino hasta observar el cambio en la conducta de los dirigentes. Una vez realizadas dichas acciones, se estará en posibilidades de aplicar una técnica motivacional que permita elevar la moral del trabajo, situación que sin duda alguna determinará en un amplio grado la satisfacción y nivel de productividad de los trabajadores.

### 1.3. LA MOTIVACION EN MEXICO.

La administración, como actividad, es un fenómeno evolutivo que no puede quedar al margen del desarrollo social, económico, político y jurídico de la sociedad en que se desenvuelve. Por lo tanto, es de vital importancia el análisis histórico de su desarrollo, con el fin de efectuar un estudio acertado de lo actual y de poder proyectar en forma dinámica la administración hacia el futuro. (28).

#### 1.3.1. Epoca Colonial.

La educación escolar pretendía formar el carác-

(28). Véase LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO. La Administración Pública y la Vida Económica de México. Ed. Porrúa, S.A., 2a. ed., - págs. 77 y 78.

ter y acentuar el dominio de sí mismo, la abnegación y los buenos modales.<sup>(29)</sup> La antigua clase dirigente tenía como fin primordial obtener un prestigio, mismo que se lograba a través del esfuerzo propio.

Debe, asimismo, aclararse que el acceso a las más altas dignidades públicas estaba abierto a los hombres de mérito e incluso al pueblo.<sup>(30)</sup> De la tradición y la costumbre nacieron las normas que influirían en el destino de la colectividad prehispánica y constituirían antecedentes de las aptas de conducta en la modernidad.

La conducta social de los aztecas en materia de motivación, se debía más a la cohesión interna y a las ideas religiosas imperantes, que a la coacción y a las leyes.<sup>(31)</sup> El gobierno era una monarquía de tipo electivo. La administración era presidida por el rey, quien era auxiliado en sus funciones por el sacerdocio, la nobleza y la clase militar.

Es válido afirmar que en el ambiente de la administración precortesiana, cerca ya de la época colonial, se trazaron premisas decisivas para acrecentar y cultivar la calidad humana de la clase dirigente.<sup>(32)</sup> El rey azteca era primordialmente el supremo jefe militar de la confederación. Todo lo concerniente a la guerra y a la defensa era encomendada al ejército, que estaba organizado de la siguiente manera: tenía un jefe supremo; se encontraba dividido en secciones, cada una de las cuáles contaba con un jefe principal y varios subalternos.

En el ejército la motivación consistía en ascensos y re

- (29). Véase VAILLANT GEORGE, La Civilización Azteca. Ed. Fondo de Cultura Económica, 2a. ed., 1973, págs. 96-107.
- (30). Véase SOUSTELLE JACQUES, La Vida Cotidiana de los Aztecas. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1974. pág. 99.
- (31). Véase Enciclopedia de México, Tomo I, págs. 529-532.
- (32). Véase LEON PORTILLA, M., La Filosofía Náhuatl. Instituto Indigenista Interamericano. México, 1956, pág. 239.

conocimientos, las cuales estaban de acuerdo con los méritos en campaña y el número de prisioneros de guerra que se lograra obtener. Otra forma de motivación consistía en que los guerreros de más fama desempeñaran las funciones más importantes en la administración exterior y gozaran de numerosos privilegios.

Para la administración de justicia existían varios tribunales, los cuales contaban con un sistema motivacional que consistía en que compitiesen en el cumplimiento de los mandatos.

Es decir, que se veían forzados a conocer los diversos asuntos y a emitir fallos acertados, con el objeto de que sobresaliera el tribunal al que ellos pertenecían.

La hacienda pública era mantenida a través de un sistema fiscal bien organizado. La percepción de los impuestos se realizaba con rigor y el que no pagaba era condenado a muerte o reducido a esclavitud. Los encargados de la administración pública estaban sujetos a responsabilidades y penas severas cuando en el ejercicio de su cargo aceptaban dádivas o imponían fallos notoriamente injustos. (33).

De todo lo anterior, se observa que la motivación en la época precolonial se basaba en el autoestima espiritual y que el mando respondía a las necesidades del pueblo. En base a ello, es fácil comprender que los individuos tuviesen un amplio sentido moral en el desempeño de sus labores cotidianas.

La época precolonial se ubica dentro del tipo de relación familiar, caracterizado por el amor y el sacrificio, de acuerdo a la división que hace Sorokin con respecto a los tipos de relaciones sociales. (34).

(33). Véase LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO, obra citada, págs. 78-79.

(34). Véase SOROKIN PITIRIN, A., La Crisis de Nuestra Era. Ed. Espasa-Calpe Argentina, S.A. 1948, pág. 134.

### 1.3.2. Epoca Colonial.

La llegada de los españoles significó la interrupción del proceso histórico que había llevado a los antiguos-mexicanos al establecimiento de un extraordinario sistema de organización social, ya que la única meta del pueblo español fue la obtención del beneficio para la corona española, basado en la explotación inmoderada de los recursos humanos y económicos de México.

Al valorar las relaciones humanas dentro del sistema administrativo colonial, Erich Fromm hace resaltar la importancia del proceso social al determinar el modo de vida del individuo, -ésto es, su relación con los demás seres y con su trabajo moldea la estructura del carácter, de la cual se derivan nuevas ideologías filosóficas, religiosas o políticas, las cuales son capaces de influir sobre aquella misma estructura y acentuarla, satisfacerla y estabilizar los rasgos del carácter. Tales ideologías influyeron de manera determinante en el proceso de desarrollo de la sociedad colonial. (35).

Los factores políticos, sociales, económicos, sociológicos y psicológicos, revistieron particular importancia para el gobierno virreinal.

La organización administrativa del imperio español era de tipo jerárquico y centralista. En la cúspide de la pirámide-gubernamental se situaba la corona española, e iba descendiendo en jerarquía y autoridad hacia órganos colegiados y personales - como el Consejo de Indias, los Virreinos y las Capitanías Generales, las audiencias, etc. En este clima social, sólo se esperaba de los funcionarios encargados del régimen una actitud de lealtad. Por otra parte, la política de la metrópoli estaba encaminada a diluir el principio de autoridad, generando un tipo -

(35). Véase FROMM ERICH, El Miedo a la Libertad. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1957, pág. 126.



de relaciones humanas basado en la desconfianza, lo cual traía - consigo funestas consecuencias dentro de la administración.

En agudo contraste, las relaciones dentro del sistema - de administración indígena, en donde el mérito personal era el - conducto para llegar a los puestos públicos, en el sistema espa- ñol no siempre se adoptaba ese criterio, pues se daba auge a la - desintegración del principio de autoridad para evitar el logro - del prestigio personal. (36).

Gordon Schaeffer al valorar la herencia administrativa - del México colonial "en cuanto al gobierno en general afirma que, el régimen colonial dejó un legado de indiferencia hacia la res- ponsabilidad pública". El arriendo de la recaudación fiscal y - la venta de los cargos públicos generalmente condujeron a una -- psicología de explotación. Los puestos públicos llegaron a con- siderarse como medio de enriquecimiento personal. El sistema -- fiscal resultó pernicioso durante el gobierno español. (37).

En la época colonial, las relaciones humanas revistie\_ ron un carácter compulsivo, lo cual se manifestaba mediante la - opresión e imposición de órdenes al indígena, aún en contra de - sus deseos.

La explotación, la degradación, el maltrato y la priva- ción de los derechos elementales fueron algunos de los hechos -- que afectaron al indígena. No se le consideraba como un ser hu- mano, sino como un instrumento en manos de los españoles.

Esta designación que se les da a las relaciones humanas en la época colonial está de acuerdo con la división que hace So

(36). Véase GARCIA VALENCIA, ANTONIO. Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana. Ed. Porrúa, S. A. 3a. ed., 1971, págs. 43-54.

(37). Véase GORDON SCHAFFER, W. X. La Administración Pública Me xicana, en "Problemas Agrícolas e Industriales de México", 1, Vol. VIII, 1955, pág. 224.

rokin sobre los tipos de relaciones sociales. (38).

### 1.3.3. México Independiente.

El gobierno virreinal dió en forma antitética el antecedente y la base de la formación y nacimiento del nuevo estado mexicano, el cual se origina a través de dos corrientes socioculturales: la indígena y la española.

A raíz de la independencia, la administración pública mexicana sufre un cambio radical en su estructura. Al romperse los vínculos políticos con España se proyectaron soluciones de discontinuidad en los procesos productivos, lo cual trajo como consecuencia una baja en el volumen y en el ritmo de la producción. La crisis se acentuó con la destrucción de la riqueza, con la desorganización de las actividades económicas y con la falta de seguridad en las inversiones.

Las relaciones entre el gobierno independiente y el clero, no mostraban un claro deslinde, concedían a los religiosos determinada autoridad fiscal y privilegios de fuero especial.

El pueblo se debatía en la miseria y la estabilidad política era una meta inalcanzable. La impreparación político-administrativa y la ceguera pasional de los grupos gobernantes nos condujeron al más ignominioso de los desastres y a la ruina más espantosa. (39).

La más grande consecuencia no es el estado de desorganización que se provoca, sino la inestabilidad e inseguridad del puesto, y la violencia de los cambios del personal, los cuales engendraron "la incertidumbre, el desaliento, la inmoralidad (ganar lo más que se pudiera y como se pudiera, en previsión del cese), y el poco cuidado por falta de estímulo (¿para qué trabajar

(38). Véase SOROKIN PITIRIN, A., Obra citada, pág. 134.

(39). Véase LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO, obra citada, págs. 97-105.

más y mejorar las actitudes?), todo lo cual repercutía también - en perjuicio directo del servicio público." (40).

La inestabilidad de las relaciones hubo de sucumbir a - mediados del siglo pasado, al apartar Juárez a la iglesia de la política y de los negocios administrativos.

Ante tales condiciones negativas y dentro de una atmósfera de anarquía, el gobierno no logró encauzar la actividad económica y planear la vida social tan necesaria en esa época.

Con el triunfo de la Reforma se humanizan las relaciones de la administración pública, y desaparece el centralismo como tendencia política. El 18 de julio de 1872, al morir Juárez se generó nuevamente la anarquía de la hacienda pública. (41).

El desatino cometido por la administración de Porfirio Díaz en el período de 1876 a 1911, se manifestó a través de la falta de apreciación de la fuerza social de la cual habían venido haciendo acopio las grandes masas de población indígena durante todo el siglo anterior.

Ello trajo como consecuencia una gran laguna social, -- que se representó a través de dejar de gobernar y administrar para bien del pueblo. La paz compulsiva se mantenía con las bayonetas del ejército, de los rurales y de los jefes políticos. - El ejercicio de la autoridad compulsiva impidió que existiera interés por las necesidades de los grupos humanos que constituían la clase productiva de la población.

El tipo de relación social que se detectó en esta época fue una relación basada en la obtención de utilidad, lucro, etc. Cada persona permaneció individualista o egocentrista (es decir, persiguiendo una relación material en lugar de una relación en -

(40). Véase MENDIETA Y NUÑEZ, El Derecho Precolonial. México - - 1937, pág. 286; citado por LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO, obra citada, pág. 101.

(41). Véase GARCIA VALENCIA, ANTONIO, obra citada, págs. 55-70.

tre personas). (42).

#### 1.3.4. De la Revolución a nuestros Días.

El movimiento revolucionario de 1910 se caracteriza por el retorno a las raíces de lo mexicano y lo popular.

Ante el grave desequilibrio de la riqueza y la completa falta de unidad que permitía una mejor forma de vivir, tuvo origen el movimiento revolucionario. Aunado a ello, la desintegración social basada en la explotación inmoderada de los recursos humanos y naturales del país, contribuyó a robustecer las inquietudes. También influyó el descontento de las grandes masas que habían sido desposeídas de sus tierras. La población productiva, arrastraba su miseria material y moral generada en la sociedad colonial y consagrada en forma institucional durante las décadas del porfiriato.

La revolución anhelaba la unión de pueblo y gobierno, - esperando que la próxima administración que surgiera se alejara del peculado, de la ineficiencia y del sistema del botín público, a cambio de dialogar con el pueblo para lograr su unidad y encauzarlo al bienestar. Todos estos ideales se consagraron - en la Constitución de 1917, que es donde se sustenta nuestra organización administrativa y política.

La nueva organización estatal surgida de la revolución - no sólo estructuró nuestro régimen político-administrativo, sino que consagró la libertad de imprenta, de expresión, de tránsito, el derecho a la seguridad social, y el respeto de la propiedad - individual.

Se estructuró un nuevo orden de relaciones humanas entre la administración y el pueblo en calidad de administrado.

Nuestra constitución es el primer ordenamiento político

(42). Véase SOROKIN PITIRIN, A., obra citada, pág. 134.

que, sin romper con la armonía tradicional de la seguridad jurídica, consagra los artículos 27 y 123, mismos que postulan las garantías sociales. Dentro del Artículo 123 se fijan las normas fundamentales para legislar en materia obrera, protegiendo al trabajador y propugnando por facilitarle una vida más digna y con menores problemas. (43).

Todo lo anterior evidencia elementos para entender el comportamiento del mexicano, su forma de ser; pone de relieve -- una serie de aspectos vinculados con la producción y la productividad. No se debe olvidar nunca que en la administración, como en la revolución, según consigna Araquistain, hay factores como la incompetencia, el cansancio o la corrupción de algunos de los conductores demasiado sensibles a las delicias de las causas del poder político y a los halagos interesados que desvirtúan las acciones a realizar. (44).

En la actualidad es innegable la existencia de magníficas formas legales que permanecen inertes en virtud de que los encargados de darles vida carecen de las cualidades para ese cometido.

El contenido de las páginas anteriores responde a la imperiosa necesidad de modificar los sistemas administrativos actuales, con el objeto de considerar al hombre desde un punto de vista más natural, esto es, haciendo alusión a su estado original, y olvidando la manera en que las condiciones históricas han influido en él. Este olvido no implica hacer a un lado el proceso de evolución histórica, sino, más bien, se orienta hacia una concepción menos distorsionada de lo que la realidad en el campo administrativo podría ser.

Debemos considerar el caso especial de México. Sin em-

(43). Véase Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículos 27 y 123.

(44). Véase ARAQUISTAIN LUIS, La Revolución Mexicana. Madrid, -- 1929, pág. 415.

bargo, no debemos hacer a un lado el hecho de que la pérdida de los valores humanos ha hecho víctimas a los trabajadores de todas las culturas del mundo. Las relaciones han sido muy diversas: desde la apatía, hasta la rebelión a través de sindicatos de lucha. En cuanto el sistema de dirección sea capaz de pensar en el hombre como un ser que merece dignidad, respeto, aprecio y reconocimiento dentro del trabajo y la vida diaria en general, no existirá la oposición "natural" entre los llamados factores de la producción: el trabajo y el capital.

Consideramos plenamente inútil la lucha dentro del medio laboral, misma que se seguirá presentando como producto de la irracionalidad del dirigente en el trato hacia sus empleados. Dentro de la administración decimos, al igual que en el hogar: "las escaleras se barren desde arriba", así es que, señores dirigentes: ¡el mundo es nuestro, modifiquémoslo!

\*\*\*

## CAPITULO 2

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA

SUMARIO: 2.1. La conducta; 2.2. El hombre como un sistema biop-sico-social en la organización; 2.3. La naturaleza del mexicano en la organización.

## 2.1. LA CONDUCTA.

2.1.1. Concepto.

Los grandes avances experimentados por las ciencias del comportamiento en los últimos años nos han permitido explicarnos el "qué" y el "porqué" de la mayoría de las actividades que realiza el hombre. Uno de sus principales elementos es la conducta, cuyo concepto principiaremos por definir.

Warner Wolf define la conducta como la manera habitual en que un organismo adapta sus impulsos egocéntricos a las exigencias del ambiente, esto es, a la suma total de las disposiciones biológicas innatas, impulsos, tendencias, apetitos e instintos del individuo, así como las tendencias y disposiciones adquiridas.<sup>(1)</sup> Para Arias Galicia la conducta es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con toda una función integradora del sistema nervioso central.<sup>(2)</sup> Según Norman Maier la conducta es el conjunto de movimientos físicos, el habla, la expresión facial, las respuestas emocionales y el pensamiento, a través de los cuales conocemos por qué actúa el hombre.<sup>(3)</sup> Gilmer Von Haller define a la conducta como el esfuerzo realizado por el hombre para eliminar tensiones mediante la búsqueda de metas que neutralicen a las causas de las tensiones.<sup>(4)</sup> Para Eusebio Castro la conducta es el conjunto de mecanismos internos y exter

(1). Véase WOLF WARNER, Introducción a la Psicología. Ed. Fondo de Cultura Económica, 12a. Reimp., 1970, pág. 296.

(2). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. 52.

(3). Véase MAIER NORMAN. Psicología Industrial. ob. cit. pág. 39.

(4). Véase VON HALLER, GILMER, obra citada. pág.

nos del hombre, que permanecen íntimamente conectados y se manifiestan a través de sus actividades.<sup>(5)</sup>

La conducta del individuo reviste dos características - sumamente importantes: lo innato y lo adquirido. Lo innato comprende factores tales como la herencia y el medio ambiente en -- que se desarrolla el individuo antes de su nacimiento. Lo adquirido se conforma de factores tales como el conocimiento, la habilidad, el lenguaje, los hábitos, etc. Para comprender la conducta del hombre es necesario considerar las relaciones persona a -- persona, persona a grupo, persona a objeto y las intrapersonales o de la persona consigo misma. La conducta humana es eminentemente causal, esto es, obedece a una causa y no es producto de -- la casualidad, no hay conductas fortuitas.

La conducta humana variará en función a la edad y a la experiencia, a medida que envejecemos modificamos nuestras actitudes hacia el trabajo. El joven se inquieta por el cambio, está dispuesto a aceptarlo y a desafiarlo; el viejo recibe mal al cambio o lo rechaza.

Independientemente de cualquier otro factor que pueda -- influir en la naturaleza humana, una característica fundamental y universal del hombre es su variabilidad y maleabilidad ante -- condiciones sociales y culturales bajo las cuales se desarrolla. El niño se convierte gradualmente en hombre a causa de los procesos de crecimiento y de maduración, determinados fisiológica y -- biológicamente, pero crece y madura hasta convertirse en una clase especial de hombre, principalmente como resultado de lo que -- aprende de otros en su sociedad.<sup>(6)</sup>

La capacidad del hombre para la socialización, el proceso por medio del cual se convierte en miembro de un determinado grupo social -- y lo que se ha llamado "inculturación"--, proceso-

(5). Véase CASTRO EUSEBIO, Lógica. Ed. Porrúa Hnos., 9a. ed., -- México, 1970, pág. 124.

(6). Véase KLINEBERG OTTO, Psicología Social. Ed. Fondo de Cultura Económica, 1976, págs. 69 y sigs.



a través del cual el hombre se adapta a una porción considerable de la cultura que lo rodea - debe, por lo tanto, considerarse como una característica esencial de la naturaleza humana. La comprensión de la manera de actuar del hombre se facilita a través de su concepción como miembro de un medio ambiente social y cultural.

Por otra parte, existen otras características implícitas de la naturaleza humana, que nos permitirán explicarnos su comportamiento, entre ellas se encuentran:

- a) El empleo de símbolos;
- b) La percepción del tiempo;
- c) El control progresivo de los instintos;
- d) La búsqueda de la adaptación;
- e) El impedimento de la propia realización;
- f) La libertad o libre albedrío. (7).

El intento de hallar la propia satisfacción dentro del ambiente social lleva al individuo, tan pronto como alcanza el estado de adulto, a desplegar un esquema de conducta consistente que representa su esfuerzo para ordenar sus experiencias vitales en un sistema integrado de sentimientos, pensamientos y acciones, esto es, adquiere cierta manera de sostener sus relaciones interpersonales; forja ciertas ideas acerca de sí mismo, quién es y como encaja en las circunstancias; despliega una manera determinada de vivir, de vestirse, de comer, de actuar, que constituye su género de vida; adquiere creencias, sentimientos e ideas acerca del mundo que lo rodea, sus valores, su moral, sus símbolos - sagrados, sanciones, etc. y cualquiera que sea el patrón de conducta que adopte, sigue buscando situaciones que le permitan alcanzar cierta satisfacción, y rechaza de distintas maneras, todas aquellas que le proporcionan frustración, inseguridad o desprecio a sí mismo. (8).

(7). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, págs. 55-56.

(8). Véase GARDNER B. Y MOORE D., Relaciones Humanas en la Empresa. Ed. Rialp, S.A., 4a. ed., págs. 61 y sigs.

### 2.1.1. Conducta y Trabajo.

Los constantes cambios que la sociedad ha experimentado en los últimos cincuenta años, en especial en el campo de las relaciones laborales, han impedido que el hombre se identifique con su trabajo. Antiguamente el hombre contemplaba los frutos tangibles de su trabajo y decía: "ved lo que yo he -- creado". A pesar de que su vida era dura, su trabajo le permitía desarrollar su destreza y habilidad.<sup>(9)</sup>

A raíz de la Revolución Industrial el campesino ha llegado a formar parte de la sociedad urbana. Los complejos procesos productivos y la producción a gran escala han dado lugar a la especialización, cuyas ventajas económicas no justifican sus horrendas consecuencias: el aburrimiento, y la pérdida del sentido de importancia individual, de realización en el trabajo y de orgullo por la tarea que se realiza.<sup>(10)</sup> Los altos costos de la compleja maquinaria industrial merman las posibilidades del trabajador de ser propio patrón. Por otra parte, una vez frustrada su posibilidad de independencia, le es muy difícil ascender dentro de una organización si no cuenta con un título universitario. Este fenómeno se conoce con el nombre de movilidad bloqueada.

Las relaciones sociales son sumamente complejas hoy día. Antiguamente existía una amplia comunicación entre jornalero y dueño, en contraste con las relaciones actuales en las que el obrero no se comunica con el director general de su empresa en ningún momento de su vida.

Los procesos productivos obligan a los ejecutivos a emitir una serie de órdenes e instrucciones olvidando por completo la natural resistencia de la gente a cambiar. Se le hace ver al

(9). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, ob. cit: 24 y sigs.  
 (10). Véase Administración I. Facultad de Contaduría y Administración, Vol. I, Sistema de Universidad Abierta, 1976, págs. 132 y sigs.

trabajador que él es incapáz de proporcionar aportaciones de valor. Esta actitud genera una falta de cooperación voluntaria -- del trabajador a los objetivos organizacionales, los cuales son diversos a los suyos, y por ende, lo obligará a satisfacer sus necesidades y objetivos personales fuera del trabajo. (11).

Es preciso realizar un análisis de las necesidades humanas para descubrir cuáles de ellas quedan satisfechas con el trabajo y a dónde recurre el hombre cuando no las puede satisfacer.

El hombre es un ser lleno de necesidades. Tales necesidades están jerarquizadas en orden de importancia, todas ellas - constituyen la siguiente escala:

a) Necesidades Físicas: Son aquellas imprescindibles para la vida, como el comer, dormir, respirar, etc.

b) Necesidades de Seguridad: El hombre tiene la necesidad de prepararse para las desavenencias que el futuro le depare. Consisten en tener la garantía de seguir satisfaciendo las necesidades físicas.

c) Necesidades de Autoestima o Prestigio: Consisten en tener un buen concepto acerca de sí mismo y que el grupo tenga un buen concepto acerca de nosotros.

d) Necesidades de Afinación o Sociales: Son las necesidades de pertenecer a un grupo, de ser aceptado por ellos. También incluye la necesidad de ayudar y de ser ayudado.

e) Necesidades de Autorrealización: Son las que tiene el hombre de poder alcanzar las metas que se ha trazado mediante el uso de sus potencialidades y habilidades. (12).

Estas necesidades pueden satisfacer dentro del trabajo, en torno al trabajo y fuera del trabajo. Los esquemas organiza-

(11). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, Obra citada, págs. 122 y 123.

(12). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, Obra citada, págs. 25 - 29.

cionales sólo satisfacen las dos primeras necesidades y no dan margen a que el individuo pueda triunfar, pueda sentirse útil, sentirse importante, ser auténtico. Para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad se puede hacer uso del dinero, el cual constituye la razón más poderosa por la que la gente trabaja. Con el dinero adquirimos alimentos, ropa, un hogar "decen-te" y aquellos factores que nos permiten llevar una vida cómoda.

Sin embargo, el amor a lo material es producto de nuestra cultura, pues en otras sociedades existe un mayor aprecio -- por la santidad, la sabiduría y el poderío físico. La satisfacción de las necesidades de seguridad se torna muy incierta a medida que pasa el tiempo. La competitividad entre productos, entre seres humanos, entre empresas y en la sociedad en general, no -- nos permite ver sino un mundo tambaleante. La formación de sindicatos es una forma a través de la cual el trabajador evita que se interrumpa la percepción de sus ingresos. (13).

Esta frustración de las necesidades sociales y personales trae como consecuencia individuos enfermos psicológicamente; de ahí la ineffectividad de los esfuerzos de la gerencia para motivar al personal proporcionándole sólo incentivos económicos -- cuando no les permiten satisfacer este tipo de necesidades.

En nuestra sociedad occidental el hombre siente la necesidad de ascender en la escala social. Esta necesidad puede ser satisfecha a través de la instrucción educativa. De hecho las aspiraciones del individuo serán determinadas por su personalidad y sus antecedentes familiares. Las necesidades sociales pueden ser satisfechas a través del trabajo. El hombre es un ser social, deseoso de amistad y compañerismo, sus relaciones dentro del trabajo le permiten demostrar su iniciativa y su talento personal, mediante los cuales es valorado.

(13). Véase SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, El Comportamiento Humano en las Organizaciones, Ed. Herrera Hnos., 1969, -- págs. 8 - 11.

El empleado percibe una sensación de identificación y pertenencia al formar parte de los grupos de trabajo. Los trabajadores no son solo una suma de individuos, sino que tienen conciencia de grupo, y los valores del grupo están muy por encima de los valores individuales o empresariales. De ahí la importancia de que los administradores cuenten con el apoyo del grupo al que supervisan. (14).

El trabajo en equipo tiende a aumentar la moral de trabajo, ya que nos permite ayudar a los demás y que ellos nos ayuden a nosotros. El empleado tiene la necesidad de ser tratado justamente, de ser alabado, de saber cuál es el lugar que ocupa en su organización y de recibir atenciones o consideraciones.

El hombre tiene la necesidad de sentir útil, esto es, de percibir la sensación de logro o plenitud. La importancia de su contribución al trabajo determina su interés. El desea el bienestar de los demás, pues así comprueba que su trabajo es importante. El debe estar conciente de que, independientemente de la sencillez de su labor, su trabajo le servirá a alguien.

Nos gustan los trabajos que requieren un grado de competencia o habilidad especial, y mientras más los dominemos, mayor será el nivel de importancia que les concederemos. La sensación de competencia profesional satisface la necesidad de progreso y plenitud, a través de trazarse objetivos y alcanzarlos. Lo anterior nos conduce a la conclusión de que al hombre le gusta producir, más bien que haraganear. El gasto de energías mentales y físicas es una experiencia agradable y no penosa que nos prepara para el descanso. El hombre haraganea por su insatisfacción en el trabajo, prueba de ello es su habilidad y esfuerzo por trabajar menos.

Aparentemente al hombre desagrada trabajar. Se nos-

(14). Véase ROETHLISBERGER Y DICKSON, Management and the Worker, citado por KOONTS HAROLD Y O'DONNELL CYRIL, obra citada, - pág. 313.

inculca que el trabajo es fuente de infelicidad, pero, ¿qué pasa cuando buscamos afanosamente trabajo, y no lo encontramos?, nos sentimos marginados por la sociedad, tenemos la sensación de que se nos considera inútiles, y lo que es más, nos sentimos enfermos mentalmente. El trabajo otorga un propósito a la vida, nos permite ser creativos día a día, nos brinda la oportunidad de tomar parte en una sociedad que constantemente lucha por superarse. Analícense los antecedentes de un delincuente, él es una persona a quien se le privó del derecho de trabajar. Estúdiense los orígenes de una revolución, (mismos que se muestran), grandes núcleos de población sin empleo.

Al individuo le agrada ser autónomo, ser su propio patrón, tener la libertad de planear y realizar su propio trabajo, de usar su iniciativa y su responsabilidad en las actividades de su vida. Cuando no hace uso de sus habilidades en el trabajo, las utiliza contra el trabajo a través de sabotaje, tortuguismo, huelgas, etc. El hombre tiene hambre y sed de conocimientos, de sea saber el "qué" y el "por qué" de las cosas. Desea mantenerse informado acerca de aquellos hechos ocurridos en la empresa que pueden llegar a afectarle. El ser sabio es algo que nos proporciona un sentido de singularidad y progreso.

Maslow afirma que toda necesidad satisfecha deja de ser motivadora: una vez que satisfacemos las necesidades físicas, buscamos satisfacer las de seguridad y así sucesivamente, hasta llegar a la de autorrealización, esto es, "el deseo de convertirse en todo aquello que uno puede convertirse". (15).

La gerencia debe tener presente que mientras los empleados no satisfagan sus necesidades inferiores, no se les podrá motivar en necesidades superiores. Todas las necesidades tienen la misma importancia relativa, pero la intensidad en que debe ser satisfecha una necesidad varía de persona a persona.

(15). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 29.

Un trabajo es satisfactorio para el individuo en la medida en que le permite ser autónomo e independiente, con el fin de madurar psicológicamente; cuando no lo logra, experimenta una frustración que afecta tanto a él como a su empresa. Esta frustración puede dar origen a reacciones tales como la agresión, la evasión, la regresión, el aislamiento, la racionalización, la resignación. (16).

El trabajo mismo satisface las necesidades humanas básicas, da la sensación de pertenecer a una sociedad, de ser útil, de poseer una meta en la vida, de ahí los efectos desmoralizadores de que son víctimas las personas que han llevado una vida -- muy activa y que se les jubila. Los trabajos especializados -- brindan prestigio y evitan padecimientos sicosomáticos y perturbaciones en la personalidad. En conclusión, un trabajo insatisfactorio produce una situación perniciosa para el individuo, para la empresa y para la sociedad en general.

Antecedentes del Trabajo.- En las sociedades de Grecia y Roma el trabajo no era considerado apreciable, pues era ejecutado por los esclavos. Posteriormente la reforma protestante -- concibió al trabajo como el deber de satisfacer la vocación predestinada del individuo. Benjamín Franklin predicó a través de sus mensajes lo que Weber llama la esencia de la ética protestante. (17).

Hoy día, la actitud hacia el trabajo es lo fundamental en la vida de algunos, sin embargo para otros no es sino la forma de ganarse la vida, ya que se dedican más a la vida familiar, o a actividades donde puedan desarrollar su creatividad y autonomía. Las grandes prestaciones en materia de jornadas de trabajo y días laborales han hecho que disminuya la posición clave que tenía el trabajo en la vida humana. El futuro nos permite ver que las empresas del mañana tendrán un trabajo tan rutinario que

(16). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, págs. 91-94.

(17). Véase Administración I, obra citada, págs. 121-125.

el empleado se verá precisado a satisfacer sus necesidades fuera del trabajo. En otras palabras, el trabajo dará lugar al ocio, - y éste último, a la autonomía del individuo. (18).

## 2.2. EL HOMBRE COMO UN SISTEMA BIO-PSICO-SOCIAL EN LA ORGANIZA\_CION.

### 2.2.1. El Individuo en la Organización.

La finalidad de las ciencias del comportamiento es el entendimiento y la comprensión de la conducta humana, es decir, de las respuestas del hombre a los estímulos que recibe. - - Ello tiene por objeto conocer las causas que motivan las actitudes humanas para promover aquéllas de carácter positivo y evitar aquellas de carácter negativo.

Para tener un conocimiento pleno de la conducta humana es necesario concebir el hombre como una unidad bio-psico-social. Ya la teoría del campo de pruebas sostiene que la conducta es consecuencia de la naturaleza del individuo y de sus relaciones con el medio ambiente físico y social que actúa sobre él. (19).

La conducta social depende de la naturaleza biológica del individuo como parte integrante de grupos cuyas características están íntimamente conectadas con los fenómenos culturales. (20).

#### I. Bases Biológicas del Individuos.

El sistema nervioso es la maravilla de lo creado. Todos los órganos internos y el cerebro establecen en el sistema nervioso su relación más importante. Este sistema consta de dos -- formaciones principales:

a). El sistema nervioso autónomo. Realiza actividades inconscientes que no pueden ser aprendidas: respirar, movimientos

(18). Véase SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 29-32.

(19). Véase KLINEBERG, OTTO, obra citada, págs. 69 y sigs.

(20). Véase KLINEBERG, OTTO, obra citada, págs. 69 y sigs.



peristálticos del intestino.

b). El sistema nervioso central. Controla las actividades conscientes del individuo y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

Estos órganos están muy relacionados con nuestros sentidos, entre los que se encuentran: la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto.

## II. Bases Sicológicas del individuo.

### La Percepción.-

La percepción es el acto físico de recibir impresiones luminosas, sonoras, etc., a través de nuestros sentidos. Cada persona percibe los fenómenos de una manera diferente, ya que como decía Kant: "vemos las cosas no como ellas son, sino como somos nosotros". La intensidad de la percepción se ve influenciada -- por el grado de atención que asignamos al estímulo. La principal característica de la percepción es la rapidez de escoger -- ciertos objetos de entre todo lo que nos rodea.

La percepción está determinada por:

- a). La estructura del objeto que se percibe;
- b). El medio ambiente que lo rodea;
- c). Los determinantes sicológicos internos como: la -- atención, el interés, la integración y otros factores psíquicos;
- d). Los determinantes sicológicos externos como: la sugestión, la influencia de grupo. (21).

### La Memoria.-

La memoria es la capacidad de conservar y reproducir --

(21). Véase WOLF, WARNER, Obra citada, págs. 50-80.

las experiencias pasadas. A través de la memoria nos ponemos en contacto con el pretérito. Una vez recibidas las sensaciones, éstas se fijan o graban. Posteriormente el contenido fijado y retenido vuelve a actualizarse, reproduciéndose en nuestra conciencia. Este proceso de la memoria se conoce también con el nombre de evocación.

El dinamismo de la memoria se ha demostrado en los mecanismos de asociación, en la contigüidad, en la representación de objetos, en la semejanza de la realidad con lo ya experimentado, en el contraste de la realidad con lo experimentado. (22).

#### El Aprendizaje.-

El aprendizaje es el proceso en virtud del cual una actividad se origina o se cambia a través de la reacción a una situación determinada, con tal que las características del cambio registrado en la actitud no puedan explicarse con fundamento en las tendencias innatas de respuesta, la maduración, o estados transitorios del organismo.

El crecimiento es el principal competidor que tiene el aprendizaje como modificador de la conducta. Mientras el individuo madura, experimenta, y al experimentar, aprende. El aprendizaje guarda íntima relación con la motivación, aprendemos la manera en que hemos de satisfacer nuestras necesidades y la ejecutamos hasta llegar al hábito. (23).

#### La Emotividad.-

La emoción es un estado de desequilibrio del organismo. Las emociones ocupan un lugar importante en la vida psíquica. -- Aún antes de nacer el ser humano es capaz de emocionarse, por lo tanto, la emoción es una norma innata. Por otra parte, a medida en que se desarrolla el niño, la variedad de emociones aumenta,--

(22). Véase CABRERA HIDALGO, EDGAR, Nuestro Programa de Psicología. Ed. Vega Impresores, págs. 78-81.

(23). Véase HILGARD, ERNEST Y BOWER, GORDON, Teorías del Aprendizaje. Ed. Trillas, 1a. Reimp., 1975, págs. 12-14.

ya que estas se enriquecen a través de la experiencia.

Todas las emociones producen efectos en el cuerpo humano a través de secreciones glandulares. Los efectos de las emociones son muy ambiguos ya que pueden fortalecer o debilitar al organismo. Si encuentran salida, pueden producir agresión, si no la encuentran pueden producir depresión. (24).

#### La Imaginación.-

La imaginación permite al hombre trasponer las barreras de tiempo y espacio, sirviéndole para preveer el futuro y preocuparse por él, para resolver los problemas antes de enfrentarse a ellos, y para angustiarse ante los peligros y las consecuencias de su conducta. (25).

La imaginación puede ser reproductiva o productiva. Se da a través de las formas visual, auditiva, kinestésica, táctil, olfatoria, verbal y gustativa. La imaginación se enriquece a través de la actividad onírica, que incluye: ensueño, divagación, sueño y alucinación. La imaginación bien dirigida conduce al arte y a la invención, enriqueciendo la creatividad.

#### El Pensamiento.-

El pensamiento es una idea general que resulta de la fusión de varios elementos. A través de él conocemos el significado y el contenido de los objetos, sus modalidades y relaciones, su ubicación respecto al todo y su sentido.

Los Factores del Pensamiento son:-

- a) El sujeto pensante;
- b) La actividad de pensar;
- c) El pensamiento mismo;

(24). Véase WOLF, WARNER, obra citada, págs. 120-147.

(25). Véase CABRERA HIDALGO, EDGAR, obra citada, pág. 3.

d) El objeto pensado, (26).

Existen diversos tipos de Pensamiento:

a) Concreto. Consiste en que nuestro pensamiento concibe las cosas apegándose a la realidad;

b) Abstracto. Consiste en dar a las cosas un valor subjetivo, como a los números;

c) Estático. Consiste en que nuestro pensamiento conciba las cosas fijas;

d) Dinámico. Consiste en que nuestro pensamiento conciba las cosas en movimiento.

La Inteligencia.-

La inteligencia es la suma total de varias capacidades-específicas. Existen tres fuentes de la inteligencia:

a) La Inteligencia Orgánica. Se refiere a las potencialidades que posee el individuo. Este tipo de inteligencia depende del cerebro y del sistema nervioso, esto es, de la herencia;

b) La Inteligencia Social. Se refiere a que las relaciones socioculturales que el ser humano experimenta a lo largo de su vida van a determinar su capacidad mental;

c) La Inteligencia Sicológica y Conductista. Se refiere a que el intelecto se compone de juicio, sentido común, iniciativa y capacidad de adaptación. (27).

### III. Bases Sociales del Individuo.

La ecología humana es la ciencia que estudia las relaciones del hombre con su medio ambiente. Estas relaciones incluyen el medio ambiente físico, económico, político, social y cultural.

(26). Véase CASTRO EUSEBIO, obra citada, págs. 8-10.

(27). Véase WOLF, WARNER, obra citada, págs. 212-225.

### Medio Ambiente Físico.-

Los recursos naturales de un país forman parte de su medio ambiente físico y ejercen gran influencia en la vida humana, en especial porque el hombre depende de una serie de factores -- ajenos a él. Los cambios tecnológicos, políticos, ideológicos, económicos y sociales, pueden afectar enormemente la vida de -- cualquier país, en lo que se refiere a la utilización del suelo, -- la extracción de minerales, la explotación de bosques, el aprovechamiento de aguas y las técnicas de cultivo y alimentación de -- animales.

### Medio Ambiente Social.-

Los grupos humanos están sujetos a un cambio continuo.-- El hecho de que no toda la sociedad progrese al parejo hace que surjan grupos marginados. Existen grupos indígenas que viven -- con siglos de atraso, ocultos o aislados. Posteriormente siguen los sectores rurales, hasta llegar a la cumbre de la pirámide social, que es la clase rica de la sociedad urbana. Existe una -- gran diferencia social entre las actividades productivas, lo -- cual es comprobable a través del contraste de la clase campesina en comparación de los grupos industriales.

Los problemas económicos, demográficos y culturales nos empujan constantemente hacia el marginalismo social, entre cuyas características destacan el desempleo, el subempleo, la mendicidad, el alcoholismo, la prostitución, la delincuencia y el ham--bre. (28).

Cabe recalcar que la importancia de desempeño del trabajo, en lo relativo al medio ambiente social, es que las clases -- bajas no siempre cuentan con personas cuya actitud psicológica -- sea tan elevada que les permita ocupar puestos prominentes en -- las organizaciones.

(28). Véase MICHEL, GUILLERMO, Ecología de la Organización, Edit. Trillas, 1974, págs. 81-135.

### Medio Ambiente Económico.-

Los países ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres.

En la sociedad no existe ningún factor básico. El estado de cualquier nación es la interrelación de su situación económica, política, social y cultural. Todo esfuerzo encaminado a lograr el desarrollo de la sociedad debe incluir estos cuatro factores.

La propiedad sobre los medios de producción, y sobre los productos del trabajo hacen que el hombre trabaje árdamente para obtener el sustento. Al enajenarse al trabajo, el hombre se convierte en un apéndice de la máquina, y se hace víctima de la anomia, mal consistente en una enorme indiferencia hacia los problemas de su ciudad, de su país y del mundo. (29).

### Medio Ambiente Político.-

Todo país presenta determinadas características dentro de su sistema político. El nivel de desarrollo político va a determinar los lineamientos de un país, mismos que permitirán madurar a los otros sistemas como el económico, cultural, tecnológico, etc. Los países subdesarrollados presentan características de inmadurez política, entre las que se encuentran los golpes de estado, el sentido de nacionalismo exacerbado, la corrupción administrativa, la politización del pueblo, etc. El poder político es usado en ocasiones sin considerar el hecho de que pueda causar problemas en las vidas de miles y millones de personas.

Finalmente estamos en condiciones de comprender al hombre como una unidad biopsicosocial. La bioquímica del cuerpo humano se une a la actividad psicológica y constituye una personalidad acorde a los estímulos ambientales recibidos, traduciéndose

(29). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, páginas 101 y 102.

se en una conducta social. De ahí la importancia de la consideración de estas tres grandes vertientes del comportamiento humano: - la biológica, la psicológica y la social.

### 2.2.2. La Motivación a Nivel Individual y Grupal.

#### La Motivación a Nivel Individual.-

Desde el punto de vista individual el proceso psicológico de la motivación es sumamente complejo, ya que consta de una gran fuerza que comprende diversas manifestaciones de la actividad psíquica: las percepciones, la atención, la memoria, el aprendizaje, las emociones, la imaginación, el pensamiento y la inteligencia.

Los motivos se originan a través de tales factores. -- Proceden de dentro del individuo, e inducen al individuo hacia el incentivo, factor externo al ser humano, para cerrar el ciclo de la motivación.

La motivación consta de dos entidades mecánicas: los impulsos biológicos y los instintos.<sup>(30)</sup> Los procesos biológicos, a través de los sistemas glandulares, reportan los elementos químicos para dar origen a ciertas necesidades tales como el hambre, la sed y el sueño. En los impulsos biológicos el organismo funciona como unidad, así, el hambre, la sed y la respiración, se vinculan estrechamente. El instinto es un modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental.<sup>(31)</sup> El instinto gregario, también conocido como "de rebaño", permite al hombre ejercer sus funciones satisfactoriamente. A través de él comparte opiniones, creencias, dudas y debilidades, así como caridad, entusiasmo y poderío. Sin el instinto gregario el hombre viviría temeroso de la soledad física y mental, y estaría privado de la

(30). Véase WOLF, WARNER, obra citada, pág. 244.

(31). Véase ARIAS, GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. 61.

guía que representan las influencias del grupo.<sup>(32)</sup> Los instintos comprenden dos aspectos relevantes: lo innato y lo adquirido, lo cual, a su vez, depende de los motivos emocionales y los intelectuales.

La motivación emocional incluye las dualidades de la vida: el bien y el mal; el amor y el odio; el placer y el dolor, etc. La tendencia del individuo de alcanzar lo que le agrada y evitar lo que le perjudica constituye el principal agente - activador, que puede ser circunscrito en el premio y el castigo.

La motivación intelectual se vincula con los intereses, ideales y propósitos. Los intereses se basan en los impulsos -- primitivos y en el medio ambiente, y en ocasiones, también, se condiciona por la aprobación social y normas morales y religiosas.

Los ideales, por otra parte, se enriquecen de los factores sociales, científicos, religiosos o personales. Los propósitos son ya los factores concientes que nos conducen a la motivación.

A manera de conclusión cabe afirmar que la motivación individual comprende un sinnúmero de fuerzas dinámicas, tales como el instinto, las fuerzas estimulantes, y las fuerzas morales y sociales de carácter inhibitorio. Ello significa que nos movemos por fuerzas que impulsan y fuerzas que reprimen.

#### La Motivación a Nivel Grupal.-

La motivación a nivel grupal es una respuesta que satisface las necesidades sociales del hombre. Se ha señalado que -- existen cuatro tendencias básicas que guían la conducta humana -- en el grupo:<sup>(33)</sup>

(32). Véase KLINEBERG, OTTO, obra citada, págs. 156-160.

(33). Véase BEAL, GEORGE; BOHLEN, JOE Y RANDABAUGH, NEIL, Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Ed. Kapeluz, págs. 52 - 55.



a).- La seguridad. Las incertidumbres de la vida obligan al individuo a hallar la forma de seguirse proveyendo de los satisfactores de sus necesidades físicas tales como la alimentación, el vestido, la habitación, etc. El hombre ha descubierto que la manera más fácil de lograrlo es a través del grupo, ya -- que éste comprende algo más que la suma de las habilidades de -- sus componentes. El pertenecer a un grupo considerado como sólido, satisface enormemente la necesidad de seguridad.

b).- Nuevas Experiencias. La búsqueda de relaciones -- con gente nueva, los deseos de aprender, de aceptar nuevas res-- ponsabilidades, de adoptar nuevos papeles y de descubrir lo desconocido, son fuente de motivación de la conducta humana, ya que le hacen la vida más variada y menos monótona, a la vez que le -- añaden experiencia y sabiduría.

c).- Reconocimiento. El hombre siente el profundo de-- seo de "ser alguien" en la opinión de sus semejantes. Le agrada ser considerado como un ser pensante, creativo, capaz de ser -- útil. (34). Incluso el carácter competitivo de nuestra cultura -- motiva al ser humano a rivalizar en búsqueda de un status elevado, de poder o de otros factores socialmente reconocidos.

d).- Respuesta. El deseo de respuesta consiste en el -- anhelo de ser necesitado, de percibir que los demás disfruten de nuestra asociación con ellos y deseen continuarla. Un individuo satisface su necesidad de respuesta en tanto logra que determina dos individuos lo acepten como es, esto es, con sus capacidades-- y debilidades propias.

Estas necesidades son experimentadas por los individuos en diversos grados de intensidad. Asimismo su importancia relativa varía de persona a persona. Aceptamos que los seres huma--

(34). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, Administración Creativa, Ed. Técnica, S. A., 2a. Imp., México, 1975, páginas 193 y siguientes.

nos orientan su conducta hacia la satisfacción de tales deseos, surgiendo la interrogante de por qué los medios para satisfacerlas varían tanto. El hecho es que los hombres se ven limitados por los lineamientos que fija la cultura en que se desenvuelven.

George Terry menciona la necesidad de logro, a través de la cual el hombre encuentra significado en su trabajo, está conciente de que sus esfuerzos poseen un valor real. Mediante el logro el trabajador se fija objetivos retadores y asequibles. Una vez que cuenta con esos objetivos, valúa su desempeño midiendo lo que realizó con lo que planeó. (35).

El progreso o necesidad de superación es una fuerza motivadora del empleado. Muy común en nuestra sociedad es ver la lucha de los individuos a través de la escala social. Se aspira a obtener un status superior mediante los roles ó papeles establecidos por el grupo del que se forma parte.

La responsabilidad constituye también un agente motivador. En la medida en que se nos asigna una responsabilidad nos sentimos seguros de que han puesto confianza en nosotros y, por ello, deducimos que somos útiles. Es común encontrar en las empresas trabajadores apáticos a causa de que no se les considera útiles, y, por ello, no se les asignan responsabilidades. No promover la participación del trabajador en esta materia significa hacerle ver que no sirve para los fines de la empresa, se le margina, se le degrada a calidad de máquina y se le restringe su capacidad creativa, de ahí su falta de deseos de cooperar espontáneamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

Fernández Arena expone los factores necesarios para motivar al empleado, a saber:

- a) Reconocimiento del trabajo desarrollado.
- b) Crítica constructiva, no tendenciosa.

---

(35). Véase TERRY, GEORGE, obra citada, pág. 494.

- c) Interés personal considerando al empleado como ser humano.
- d) Accesibilidad y análisis de las ideas que el subordinado expone.
- e) Aviso y explicación de los cambios antes de ejecutarlos.
- f) Fé en el empleado y en las labores que realiza.
- g) Un sistema de comunicaciones adecuado.<sup>(36)</sup>

A manera de conclusión deseamos afirmar que es responsabilidad de la gerencia la creación de un ambiente propicio para que el individuo desarrolle sus capacidades y potencialidades -- sintiendo los objetivos organizacionales como suyos. Debe esforzarse por alcanzar un nivel de desarrollo tal, que permita la autodirección y el autocontrol del empleado mediante la debida descentralización, delegación de autoridad, aceptación de responsabilidad por parte de los miembros del nivel inferior de la empresa y un ambiente de participación y consulta, que satisfaga las necesidades sociales e individuales, y permita al ser humano valorar su rendimiento tomando como referencia los objetivos que el mismo se ha impuesto.

Con el fin de lograr motivar al individuo, es menester erradicar todo rasgo de autoridad compulsiva y de control externo impuesto dentro de la organización. Lo anterior significa -- que todo esfuerzo realizado para promover la participación espontánea del individuo será intrascendente en tanto los gerentes no se despojen de sus coronas de autoridad y hagan a un lado su tradicional actitud despótica.

Pensamos que es necesario adquirir el grado de seres humanos. Es cierto que alguien debe dirigir, pero la grandeza del hombre no deriva del alcance de su autoridad. La biblia menciona en uno de sus pasajes la tendencia humana a obtener poder, y

---

(36). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, página-194.

el peligro que emana de su mal uso. Antes de la muerte de Jesu\_ cristo, los apóstoles discurrían entre sí acerca de quién de - - ellos sería el que llevaría la delantera una vez que su maestro- partiera. La respuesta fué categórica: "el que quiera ser el - mayor entre ustedes tiene que ser el que más sirva a ustedes".

Así pues, debemos estar concientes de la impersonalidad del mando, y no debemos menospreciar los esfuerzos de la gente - que se encuentra debajo de nosotros. Es preciso recordar que -- ellos tienen mente creativa y están dotados de sentimientos, y - que, como lo exigiríamos nosotros, requieren de un buen trato pa - ra desplegar una actitud positiva. Gracias a sus esfuerzos las - empresas subsisten. Pensemos en el caso de los diarios de noti - cias. Todo esfuerzo realizado por ellos es inútil si no cuentan con la cooperación de sus repartidores en la entrega oportuna -- del periódico.

### 2.2.3. Los Grupos de Trabajo y la Organización Informal.

Homans define el grupo como un número de perso\_ - nas que se comunican entre sí, muchas veces durante determinado- transcurso de tiempo, y que son tan pocas en número, que cada -- persona puede comunicarse con todas las demás, no por segunda ma - no, a través de otras personas, sino cara a cara. (37). Olmsted- lo define como una pluralidad de individuos que se hallan en mú- tuo contacto; que tienen en cuenta la existencia de unos y de -- otros y conciencia de cierto elemento común de importancia. (38). Cartwright concibe al grupo como un conjunto de individuos cuyas relaciones mútuas hacen a estos interdependientes en algún grado significativo. (39).

(37). Véase HOMANS, G. C., The Human Group, 1950, citado por KLI NEBERG OTTO, obra citada, págs. 411-412.

(38). Véase OLMSTED, 1960, citado por ARIAS GALICIA, FERNANDO, - obra citada, pág. 116.

(39). Véase CARTWRIGHT, 1971, citado por ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. 116.

Las organizaciones están compuestas por grupos, los cuales determinan el comportamiento laboral y ciertas actitudes hacia la empresa y hacia el puesto de trabajo del individuo.

Miguel Duhalt Krauss define la organización informal como el agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo.<sup>(40)</sup> Terry concibe la organización informal como el conjunto de esfuerzos no prescritos oficialmente por la organización formal que se originan de manera natural siempre -- que existen personas que trabajan juntas.<sup>(41)</sup> Meister define la organización informal como el conjunto de relaciones entre -- los individuos de un grupo, que surgen de la atracción espontánea, en base a la afinidad entre sus intereses particulares.<sup>(42)</sup>

#### Razones por las que se forman los Grupos.

Uno de los impulsos más fuertes en el hombre es el de entrar en relaciones con otras personas. El pertenecer a un grupo, que es una manifestación del deseo de compañerismo, hace más satisfactorio el trabajo, ya que al hombre le agrada realizar actividades en grupo. A través de un grupo el hombre se identifica, se asegura de que pertenece a algo. Mientras más pequeño -- sea el grupo, mayores serán las interacciones de sus miembros y mayor su moral de trabajo. El grupo también nos permite que alguien nos escuche con atención y simpatía después de haber experimentado un problema. Las normas para lograr un comportamiento aceptable, también llamadas reglas del juego, pueden ser conocidas a través de observar las conductas del grupo.

El grupo impulsa al individuo a modificar la situación laboral en aras de los intereses de la colectividad. Asimismo, le proporciona oportunidades para desarrollar su iniciativa y su

(40). Véase DUHALT KRAUSS, MIGUEL, Técnicas de Comunicación Administrativa, Textos Universitario, 3a.ed., 1974, pág. 26.

(41). Véase TERRY GEORGE, obra citada, pág. 347.

(42). Véase MEISTER ALBERT, Los Sistemas Cooperativos, ¿Democracia o Tecnocracia? Ed. Nova Terra, 1969, pág. 38.

capacidad creadora. Mediante el grupo los empleados se consultan unos a otros en busca de asistencia, y se proporcionan esa ayuda de una manera más rápida, sin papeles ni barreras de comunicación. Los grupos protegen a sus miembros de las presiones externas, tratando de defender sus intereses comunes.

#### El Proceso de Formación de los Grupos.-

Los grupos se forman de personas, dependiendo de las oportunidades que tengan de trabar contactos unos con otros dentro del área de trabajo. El empleado pertenece a varios grupos: se identifica con los que asisten a las fiestas a las que él concurre, con los que juegan fútbol con él, con los que tienen un puesto al que él aspira, etc. Esta situación lo puede hacer entrar en conflicto en cuanto los intereses particulares de los grupos a los que pertenece choquen entre sí.

Los grupos surgen de los contactos e intereses comunes de sus miembros. Nacen de la organización formal a través de interacciones, las cuales crean sentimientos favorables hacia los miembros del grupo permitiendo su desarrollo. El desarrollo dinámico hace que el grupo se convierta en algo más que un conjunto de personas: se crea una manera habitual de actuar, la cual es difícil de erradicar. El grupo se convierte en una verdadera organización.

El grupo fija sus metas propias y funge como un agente motivador para el individuo. El grupo puede tener gran influencia y afectar económicamente a la empresa en cuanto a sus objetivos particulares. Por lo tanto, los determinantes específicos de los grupos de trabajo son, por lo general, los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física. (43).

#### La Estructura Interna de los Grupos.-

La estructura interna de los grupos es el conjunto de -

(43). Véase TERRY, GEORGE, obra citada, pág. 348.

características únicas que determinan las relaciones de los miembros los unos con los otros, y con los supervisores, las normas de conducta aplicadas y aprobadas por el grupo, sus sistemas de recompensas y castigos, y sus sistemas de comunicación. La estructura interna de los grupos tienen tres características:

- a). todos sus miembros están interrelacionados;
- b). el cambio de uno de ellos repercute en los demás;
- c). existe una natural resistencia al cambio.

#### Factores de los Grupos.-

##### Liderazgo.

El liderazgo es el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza.<sup>(44)</sup> El líder informal es una persona que posee una categoría especial que hace que los demás miembros del grupo lo reconozcan. Tal reconocimiento proviene de la naturaleza de las funciones que realiza, a saber:

- a). inicia la acción;
- b). suscita la consecución de un consenso o acuerdo grupal;
- c). proporciona un vínculo con el mundo exterior: directores, sindicato.

Estas funciones pueden estar repartidas por varias actividades que componen el liderazgo de grupo. Es conveniente que los cambios sean introducidos a través de los líderes, en vez de tratar directamente con el grupo. Cabe afirmar que las características de la personalidad del líder varían de grupo a grupo, - de lo que se deduce que el liderazgo es una función netamente situacional.<sup>(45)</sup>

(44). Véase KOONTZ, HAROLD Y O'DONELL CYRIL, obra citada, pág. 342.

(45). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, págs. 74-76.

El líder auténtico debe representar los intereses del grupo al que dirige, debe fungir como una caja de resonancia en lo relativo a los problemas que le expongan sus compañeros de grupo. (46).

#### Normas del Comportamiento del Grupo.-

La finalidad de las normas de grupo es hacer que la vida resulte más aceptable, dando la sensación de pertenencia. Las normas son un reflejo de las expectativas de los miembros del grupo respecto al comportamiento de los demás. Estas normas hacen las veces de un "código de conducta" para los miembros del grupo, y les proporciona un sentido de poder, competencia e importancia. Estas normas pueden ejercer influencia tal, que sa- boteen los planes fijados por la dirección.

#### Valores y Actitudes del Grupo.-

Se entiende por valores las retenciones individuales de las creencias e ideas del grupo. (47). Y como actitudes, el grado positivo o negativo que asocia a un objeto psicológico. (48). Los valores y actitudes de los grupos pueden o no tener base real, sin embargo, deben ser tomados muy en cuenta por la dirección. Los miembros del grupo, a través de sus interacciones, se edifican unos a otros para dar solidez a sus valores y actitudes. Los grupos pueden adoptar diversas actitudes, entre las que se encuentran: adversa, indiferente, expectante y positiva. (49).

#### Sistema de Categoría.-

Las interacciones del grupo dan origen a los sistemas de categoría, que son una manera de medir el prestigio, la importancia y la posición que ocupa un miembro dentro de la jerarquía.

(46). Véase VON HALLER, GILMER, obra citada, págs. 123-124.

(47). Véase Administración I, obra citada, pág. 112.

(48). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. 107.

(49). Véase FLORES DE GORTARI, SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ, EMILIA NO, Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. -- Trillas, 2a. Reimp., 1974, pág. 182.



Las actitudes y comportamiento de la dirección, así como la organización informal del grupo, pueden servir de base para fijar -- las categorías o status.

Entre los factores que determinan el status se encuentran:

- a). La remuneración que se percibe.
- b). El modo de cobrar la remuneración.
- c). Los horarios de trabajo.
- d). Los privilegios especiales.
- e). El lugar donde se trabaja.
- f). La excención de supervisión.
- g). La capacitación y competencia necesaria.
- h). El tipo de despacho donde se trabaja, etc. (50).

#### Incoherencias en la Categoría.-

En ocasiones pueden surgir incoherencias entre las categorías, como es el caso de empleados que son ascendidos a directores, pero que no se les proporciona el tipo de despacho que estos suelen tener, o del empleado experimentado a quien se le asignan tareas más fáciles que las que realizan empleados más jóvenes. Estas situaciones dan lugar a la ansiedad por la categoría, que resulta en hipersensibilidad, falta de comunicación y baja moral de trabajo.

#### Cohesión de Grupo.-

La cohesión es el grado de control que el grupo ejerce sobre sus miembros. Se manifiesta a través de la unión dentro de los grupos. A continuación mencionaremos algunos determinantes de la cohesión de los grupos:

- a). La categoría del grupo al que se va a pertenecer.
- b). Las dimensiones, mientras más pequeño sea el grupo-

(50). Véase SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 109-113.

mayor cohesión habrá.

- c). La homogeneidad en cuanto a intereses y antecedentes de los miembros del grupo.
- d). La facilidad de comunicación, que propicia la cohesión.
- e). El aislamiento de un grupo respecto a otros grupos, que fomenta la cohesión.
- f). Los procedimientos de supervisión al promover la competitividad, disminuyen la cohesión.
- g). Las presiones y peligros externos estimulan la cohesión.
- h). El éxito en experiencias anteriores de cooperación-mútua, tiende a aumentar la cohesión.

A manera de conclusión, podemos afirmar que los grupos se forman para satisfacer las necesidades no proporcionadas por el trabajo ó por el jefe, como la compañía y protección. El grupo puede ejercer un control mucho más fuerte sobre sus miembros, que el que ejerce la propia dirección de la empresa. El conocimiento de la estructura de un grupo en cuanto a sus categorías, sus líderes, sus normas, sus actitudes, etc. Son instrumentos valiosos para el supervisor. En esencia, la importancia de los grupos radica en que a través de ellos es más fácil modificar la conducta humana, ya que es éste la fuente principal del control social. (51).

### 2.3. LA NATURALEZA DEL MEXICANO EN LA ORGANIZACION.

La conducta del mexicano en relación a su trabajo puede ser analizada a través de diversas expresiones que nos permiten-

(51). Véase BROWN, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, Breviarios Fondo de Cultura Económica, 3a. Reimp. 1970, - pág. 153.

ver que el trabajo es desagradable, razón por la cual la gente se esfuerza por trabajar árdamente durante su juventud con el objeto de acumular la riqueza suficiente para poder "acostarse y rascarse la barriga".

Somos sabedores, por un lado, de que el mexicano es flojo, sin embargo, por otro lado, estamos concientes de su astucia, la cual es una fuente potencial de energía que, desgraciadamente, es utilizada para trabajar menos y, bien pudiera ser utilizada para aumentar nuestra productividad.

Si acudimos a los antecedentes socioculturales del mexicano descubrimos que los choques culturales que a lo largo de la historia lo han victimado, le obligaron a autodenigrarse y demeritar el valor de su cultura. (52). El se siente materialmente molesto, destrozado y humillado, y percibe que sus esfuerzos nada pueden ofrecer.

Sin embargo, son las condiciones de trabajo las que lo han transformado. Después de la conquista fue presa de tremenda explotación. Su voluntad e iniciativa no contaban con medios para ejercitarse. Vivían inactivos y ello les produjo pereza y resignación a su pobreza. En resumen, constituían la servidumbre colonial y vivían humillados. (53).

Para poder tener un buen concepto acerca de sí mismo, es necesario haber aprovechado las oportunidades que le ha deparado la vida, esto es, haber tenido éxito en la misma a través de la escuela, el deporte, el trabajo, etc. Todo ello, constituye nuestro sentido de autoestima. Este concepto se complementa con lo que el grupo piensa de nosotros. Nos sentiremos mejor si nos atribuyen capacidad, poder, inteligencia, simpatía, belleza, etc. Desgraciadamente el mexicano suele considerar a todos los-

(52). Véase PAZ, OCTAVIO, El Laberinto de la Soledad.

(53). Véase RAMOS, SAMUEL, El Perfil del Hombre y la Cultura en México. Colección Austral, Espasa-Calpe Mexicana, S.A., -- 6a. Ed. 1976, págs. 34-36.

que en la escala social se encuentran debajo de él, como seres - incapaces, inferiores a él, corruptos y otros diversos calificativos.

El hecho de que culturalmente ha vivido en sumisión le impele a luchar afanosamente hasta conseguir el poder. Cuando lo adquiere llega a afirmar, tanto en su casa, como en el trabajo: "aquí se hace lo que yo digo, porque soy yo el que manda".- Esta actitud ofende a sus congéneres y los reduce a calidad de esclavos o servidores. No les considera su dignidad humana.

Es menester hacer uso de la fuerza y medidas disciplina- rias para coaccionar a los trabajadores, pues son meros inútiles, son indignos de confianza, "les da uno la mano y agarran la pa- ta".

El sentimentalismo también invade el campo laboral. La familia mexicana protege a su hijo, esposo ó padre que se encuen- tre sin trabajo y le dice: "no te preocupes, saldremos adelante, mientras yo viva, nada te faltará". Se tiene muy en mente el -- "me tiene mala fe" en vez de investigar objetivamente si estamos o nó capacitados para desempeñar una labor específica.

La pobreza crónica que priva en nuestra sociedad, y el ambiente empresarial, nos obligan a trabajar únicamente por dine- ro, no hay otra satisfacción derivada del trabajo. Pensamos que una vez que lo hemos conseguido, hemos dado solución a los pro- blemas.

En lo que a seguridad laboral se refiere, el mexicano - no teme a sufrir las consecuencias. Vivimos en el "ya me tocaba! Los esfuerzos por hacerle acatar las medidas de seguridad no tie- nen trascendencia en orden a que el desempleo que priva en el -- país es tal, que es ganancia la pensión por indemnización en ca- so de accidente de trabajo. "Estamos recibiendo dinero y sin ha- cer nada".

El bajo nivel de autoestima del mexicano es tremendamen

te bajo, y llega al extremo de negar su existencia.<sup>(54)</sup> Es tan grande su dolor por el hecho de no contar con una estima elevada, que afirma que no la necesita. Dice que no necesita ni ayuda, ni amor, ni compañía de nadie; hasta el mismo se cree autosuficiente.

Esa jactancia y exageración de su capacidad no son sino producto de su propio complejo de inferioridad. Este complejo lo hace ignorar el mundo que le rodea, sin importar le los sucesos que acontecen en la sociedad de la que forma parte. El complejo de inferioridad es común en muchas culturas, y proviene de no tomar en consideración sus puntos de vista en lo que respecta a los cambios que llegan a afectarse. El se ve obligado a acartarlos.<sup>(55)</sup>

El fracaso de las organizaciones en México obedece a la falta de aplicación de sistemas administrativos importados. La limitación representa un mecanismo psicológico de defensa tendiente a aparentar un sistema de administración adecuado que nos libere del sentimiento de inferioridad.<sup>(56)</sup>

Consideramos que la aplicación de sistemas administrativos adecuados a la realidad nacional exigen un esfuerzo continuo que elimine la posibilidad del mexicano. Nuestros problemas son grandes, trabajamos para hoy, sin importar el futuro. Buscamos trabajos fáciles, que carezcan de aportaciones sociales valiosas. Vivimos en un ambiente de desconfianza crónico. Nuestro estado de ánimo revela falta de realización, somos nerviosos, violentos, iracundos, etc. Nos encerramos en nosotros mismos y no comunicamos nuestros problemas a los demás. Ambicionamos desmedidamente el poder, con el fin de someter a los demás en la forma en -- que fuimos sometidos.

(54). Véase DIAZ GUERRERO, ROGELIO, Estudios de Psicología del Mexicano. Ed. Trillas, 5a. Reimp. 1977, páginas 60 y 61.

(55). Véase KOBAYASHI SHIGERU, obra citada, páginas 21 y siguientes.

(56). Véase RAMOS SAMUEL, obra citada, págs. 21-22.

Es por ello responsabilidad individual de quienes este-  
mos concientes de nuestros problemas culturales, con el objeto -  
de principiar a convertirnos en mejores personas, a tratar a los  
demás como desearíamos que nos trataran a nosotros. Tal actitud  
adoptada por el dirigente facilitaría el proceso de cambio en la  
conducta de los trabajadores mexicanos y llegaría a revestir a -  
la empresa de todo un ambiente nuevo que permitiera madurar emo-  
cionalmente al empleado y hacerle sentir más importante, digno -  
de confianza, útil a la sociedad, etc. No llegaremos a motivar-  
realmente al trabajador mexicano sino hasta que le proporcione -  
mos un ambiente que le haga más feliz su vida laboral, que le --  
permita palpar la alegría de vivir.

\*\*\*

## CAPITULO 3

ESTILOS GERENCIALES

SUMARIO: 3.1. La Teoría "X" y la Teoría "Y"; 3.2. La Teoría "Z";  
 3.3. Las Teorías Gerenciales en México; 3.4. Administración Creativa; 3.5. Desarrollo Organizacional; - -  
 3.6. Los Sistemas de Gestión.

## 3.1. LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y".

Douglas Mc Gregor, investigador norteamericano, dió origen a las teorías gerenciales. En su obra "El Aspecto Humano de las Empresas", reconoció que no había creado ideas nuevas, sino que sus esfuerzos se habían limitado a recopilar ideas ajenas.

La teoría "X", conocida como el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, es el reflejo de las actitudes de los ejecutivos basadas en sus concepciones acerca de la naturaleza humana. La teoría "X" cuenta con tres postulados:

1. -"El ser humano ordinario tiene repugnancia intrínseca hacia el trabajo, y lo evitará siempre que pueda".

A lo largo de la historia se presentan dos corrientes acerca de lo que el trabajo representa para el hombre. Una de ellas lo analiza desde un punto de vista positivo y afirma que a través del trabajo el hombre se engrandece. La otra le da un enfoque negativo e incluso lo llega a concebir como un castigo divino.<sup>(1)</sup> Por nuestra parte, estamos de acuerdo con que la actitud pesimista tiene su justificación práctica, sin embargo, no es producto de la naturaleza humana, sino de las relaciones que a lo largo de la historia han llevado al capataz y al trabajador.

(1). Véase ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pags. 125-126.

La repugnancia del trabajador hacia su labor obedece a que su trabajo ya no le permite desarrollar su destreza y su habilidad. Ante su incapacidad de alcanzar la realización, el trabajador no tiene otra salida que el aburrimiento y la pérdida -- del sentido de importancia individual. Su vida laboral ya no tiene trascendencia, pues su trabajo ha dejado de tener significado. (2).

- 2.- "Debido a la tendencia humana de rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienden a ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización".

Todos los esfuerzos de la empresa, realizados mediante premios y recompensas, no surten efecto ante la inminente repugnancia al trabajo carente de significado. El trato deshumano -- que recibe el trabajador lo aleja de una posición que le permita asumir responsabilidades y autocontrolarse.

El sistema del "palo y la zanahoria" es cada día más -- inoperante. "El palo" consiste en el hambre y el temor que sobreviene al trabajador como consecuencia de la pérdida de su empleo. Ello obligaba al trabajador a realizar la voluntad de los patrones. Sin embargo, las condiciones actuales han hecho que el despido no represente la catástrofe de antaño, y el temor, lejos de ser un factor motivador, se convierte en raíz de resentimientos y resistencias.

Por otra parte, "La zanahoria" se representa a través de las recompensas materiales que se proporcionan al trabajador. Su uso puede ser altamente peligroso, ya que el cambio en los valores culturales las ha convertido en un derecho, más bien que en una recompensa; y, debido a la insaciabilidad de los trabaja-

(2). Véase SAYLESS, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 4-5.



jadores, los costos pueden ser tan altos que, de hecho, ahorquen a la empresa. (3).

El sistema del "Palo y la Zanahoria", malacostumbra al trabajador y lo hace pedir cada vez más y más, y buscar la manera de trabajar menos. El castigo es un medio para hacerlo trabajar, pero infunde temor y resentimiento. A lo largo de la historia se muestra el maltrato y la opresión a que han sido sometidos algunos pueblos derrotados, lo cual recalca la concepción de que el control externo impuesto es el único medio para hacer que el hombre trabaje.

3.- "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad".

Difícilmente se expresa tal pensamiento, sin embargo, - cabe reconocer que tal actitud es un reflejo de la forma en que los ejecutivos tratan a su personal. La consideración del hombre promedio como mediocre se hace patente en todas aquellas personas que han quedado revestidas de un sentimiento de superioridad como consecuencia de poseer autoridad y poder. Es común que los dirigentes se consideren a sí mismos como parte de una "élite intelectual", en contraste con su personal subordinado, que sólo son gente "ignorante y del vulgo". (4).

La relación laboral debe basarse en el respeto mutuo. - El despotismo psicológico implica esencialmente una actitud despectiva que acompleja al trabajador: el trabajador es perezoso, el gerente es dinámico; el trabajador es inmaduro, el gerente maduro; el trabajador es ignorante, el gerente "sabe"; el trabajador es estúpido, el gerente tiene razón. En realidad, tales supuestos son consecuencia de una actitud absurda y arrogante. (5).

(3). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 29.

(4). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 111.

(5). Véase DRUCKER, PETER, La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo, 1975, págs. 168 y 169.

Los mismos principios de organización son consecuencia de los postulados anteriormente mencionados. Aunque los hechos nos demuestren que cuentan realmente con un respaldo y una justificación, debemos pensar que ésta solo es aparente, ficticia. -- Los últimos avances en materia de ciencias sociales nos permiten conocer las ideas acerca de la naturaleza y de la conducta del hombre, las cuales son sumamente útiles para invalidar los postulados de la teoría "X".

Las necesidades pueden ser satisfechas fuera del trabajo, en torno al trabajo y mediante él; el trabajo satisface las necesidades materiales y de seguridad. Sin embargo, en orden a que la relación de subordinación sitúa al trabajador en un plano de dependencia parcial, la gerencia trata de infundir temores y de amenazarlo, obligándolo a trabajar.

Las necesidades sociales comprenden el pertenecer a un grupo, el aceptarlos y el ser aceptado por ellos, el dar y recibir afecto y amistad. Es bien sabido por nosotros que un grupo de trabajo integrado puede contribuir en gran medida a satisfacer los objetivos de la organización, sin embargo, ante su ignorancia, el gerente controla y manipula a los grupos a su agrado. (6).

Ante su imposibilidad de satisfacer sus necesidades sociales dentro de la organización, el hombre despliega una actitud hostil y carente de cooperación.

Las necesidades egocéntricas comprenden los aspectos -- personales, tales como la confianza, el respeto a sí mismo, la autonomía, el conocimiento, etc., y los aspectos de prestigio, que incluyen el ser reconocido por el grupo y el contar con una buena reputación por parte de los compañeros. (7).

(6). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 45.

(7). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, El Aspecto Humano de las Empresas. Ed. Diana, 5a. Imp., 1974, pág. 47.

La insatisfacción de este género de necesidades afecta de manera considerable la dignidad humana y, de hecho, es causa principal de gran número de problemas sociales. (8). El personal de bajo nivel se ve frustrado a satisfacer este tipo de necesidades, ya que los principios generales de organización han concebido al hombre como una máquina. En cuanto a las necesidades de realización, el hombre se halla en un plano inconciente, ya que aún se encuentra luchando por satisfacer necesidades de nivel inferior.

Las empresas sólo son capaces de satisfacer las necesidades materiales y de seguridad. El esfuerzo que los trabajadores realizan es compensado por la empresa a través del salario; él ofrece mucho y recibe poco, de ahí que para el empleado el trabajo represente un castigo, y de ahí también que los esfuerzos de la empresa para que él se entregue más a ese castigo sean efímeros. Así pues, la conducta de frustración que despliega el trabajador y su actitud de pedir más dinero y trabajar menos no son parte de la naturaleza humana, sino de los medios coercitivos de control de que se vale la teoría "X" para manipularlo.

La teoría "Y" se concibe como la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización. La administración de los recursos humanos ha venido adquiriendo relevante importancia a raíz de principios de siglo. Las empresas se han esforzado por dar un trato más equitativo y humano que el que recibían trabajadores de otros períodos de la historia, tales como el esclavismo o el feudalismo. Se les comenzó a dar una paga más justa y se establecieron sistemas de seguridad social, sin embargo, sus esfuerzos no trascendieron debido a que no había modificado sus concepciones acerca de la naturaleza humana. (9).

(8). Véase BROZ TITO, JOSIP, Política de no Alineación y Autogestión. Ed. El Caballito, 1974, pág. 119.

(9). Véase Lecturas de Administración. Vol. 1, obra citada, -- páginas 110 y 111.

Los avances experimentados a raíz de principios de siglo, dieron origen a los postulados de la teoría "Y", que son los siguientes:

- 1.- "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el trabajo".

Al hombre no le desagradaba trabajar. El trabajo puede ser satisfactorio para el hombre, pudiendo también constituir un castigo. Un trabajo significativo, a través del cual el hombre pueda satisfacer sus necesidades, permitirá que se entregue a él de una manera libre y espontánea.

- 2.- "El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete".

La autonomía y la independencia son factores indispensables para alcanzar el desarrollo psicológico. Cuando ha llegado al estado de madurez mental en el trabajo, éste da la sensación de pertenecer a una sociedad, de ser útil, de poseer una meta en la vida.<sup>(10)</sup> En la medida en que el individuo logre participar espontáneamente en el trabajo, no habrá necesidad de presionarlo, pues el mismo se comprometerá voluntariamente a alcanzar los objetivos organizacionales, los cuales se asemejan a sus propios objetivos.

- 3.- "Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro".

Hemos mencionado que el trabajo permite al empleado sa-

(10). Véase SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, - - páginas 27 y siguientes.

tisfacer sus necesidades materiales y de seguridad. Sin embargo, es posible satisfacer mediante el trabajo las necesidades del yo y de realización. Cuando el individuo se traza sus propias metas y estas son acordes a las de organización, él participará espontáneamente. Así, el trabajo le proporcionará, de manera adicional, la alegría y entusiasmo necesarios para trabajar a instancia propia. (11).

- 4.- "El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades".

El hombre tiene enormes deseos de sentirse útil, de saber que sus esfuerzos contribuirán a hacer el bien a sus semejantes. En un ambiente de libertad, la cooperación espontánea resultará ser una consecuencia lógica. Es por todos conocido el hecho de que en numerosos casos de emergencia nacional, tales como terremotos o inundaciones, acuden voluntarios a prestar sus servicios de manera desinteresada. Tal actitud es una muestra palpable del deseo del hombre normal de servir a sus congéneres.

- 5.- "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el criterio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes, no de pequeños sectores de la población".

Durante el desarrollo de la teoría "X", mencionamos el hecho de que los dirigentes consideran al hombre común como un ser pasivo e irracional. Su falta de creatividad obedece a que le desagrada que le sean impuestas órdenes para desempeñar su trabajo. El hecho de que el trabajo represente para el hombre un castigo hace que su imaginación, criterio y capacidad creadora, sean canalizadas en la búsqueda constante de trabajar menos.

(11). Véase REYES PONCE, AGUSTIN, Administración por Objetivos. - Ed. Limusa, 1976, pág. 81.

6.- "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo por parte".

Hemos mencionado que el desarrollo tecnológico ha dado lugar a la especialización, cuyos nefastos efectos han convertido al hombre en un autómeta. Antiguamente el hombre era el creador de toda una obra, hoy día, sólo se concreta a desarrollar -- tareas monótonas que traen como consecuencia el aburrimiento, el embotamiento y la neurosis. (12).

Los postulados de la teoría "Y" se basan en el hombre -- como un ser con amplia capacidad de crecimiento y desarrollo. Se ñalan que la carencia de cooperación espontánea de que hace gala el trabajador no es producto de la naturaleza humana, sino del -- estilo gerencial utilizado. La teoría "Y" responsabiliza a la -- gerencia del rendimiento de los recursos humanos, sin embargo, -- su aplicación no resulta fácil, ya que implica la modificación -- de la cultura de las organizaciones.

Mientras la teoría "X" persigue la consecución de los -- objetivos organizacionales a través de la autoridad, la teoría -- "Y" busca alcanzarlos mediante la integración del individuo a la organización. La organización tradicional da por sentada la di -- rección y el control impuesto, los cuales van en contra de la in -- tegración y el autocontrol. Así pues, la teoría "Y" constituye -- un elemento valioso para satisfacer las necesidades individuales -- simultáneamente con las de la organización. Su aplicación nos -- permite palpar la posibilidad de integrar los objetivos indivi -- duales con los de la organización.

A pesar de que las empresas se están esforzando por in -- tegrar a los individuos a la organización, sus anhelos no se -- cristalizarán en tanto tengan como principios la dirección y el

(12). Véase SAYLESS, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, pág.

control externos. La teoría "Y" representa la oportunidad para que el hombre se desarrolle como un ser de capacidad ilimitada. Cabe recalcar el hecho de que no concebimos a la teoría "Y" como la panacea a la solución de los problemas que plantean las relaciones humanas, sin embargo, su aplicación representará un paso adelante hacia el logro de la participación espontánea del trabajador.

### 3.2. La Teoría "Z".

A raíz de los desajustes provocados por la administración científica tayloriana, entre los que mencionamos la automatización y la despersonalización, surge la corriente de las relaciones humanas, mejor conocida como teoría "Z". Su principal objetivo fue erradicar los sistemas autoritarios de dirección y control, con el fin de revestir las relaciones laborales de un punto de vista más humano,

La teoría "Z" cuenta con los siguientes postulados:

1.- "La gente quiere sentirse importante".

El trabajador desea que el grupo de trabajo le considere importante debido a las labores que desempeña. Tal importancia se manifiesta, en caso de una queja, si el trabajador es escuchado; si se consideran sus sugerencias; si se le informa por qué no son útiles. Al hombre le agrada ser digno de confianza, lo cual sucede al asignarles alguna labor y darles libertad para desarrollarlo a su agrado. Le satisface que se le elogie por un trabajo bien hecho o se le consulte acerca de algún problema.

Algunos dirigentes no consideran el factor humano de las organizaciones. Temen que se les considere blandos, ó que debido a tolerar a sus empleados, resulten afectadas algunas funciones de la empresa. En su mayoría resultan ser gente intransigente que, por así decirlo, no quiere dar su brazo a torcer. (13).

(13). Véase REDDIN W. J., Efectividad Gerencial. Edit. Diana, la. Edic., 1974, pág. 191.

## 2.- "Al trabajador le agrada ser informado".

Al trabajador le gusta tener información acerca de todos los fenómenos que ocurren en la empresa y que pueden llegar a afectarle. Le agrada conocer los objetivos y políticas de la empresa, con el objeto de percibir la medida en que sus esfuerzos contribuyen al resultado total. Le gusta saber cómo ayuda su empresa a la colectividad en que se desenvuelve.

Es útil recordar el lema de Duhalt Krauss en relación al tipo de información que debemos proporcionar al trabajador: "Resérvese la información solo cuando tenga un buen motivo para hacerlo". Ello nos permite conocer la amplia gama de información que el trabajador ansía conocer. (14).

## 3.- "A la gente le agrada pertenecer a grupos".

El hombre siente la imperiosa necesidad de identificarse, de tener un grupo de referencia. A través de tal grupo el empleado corroborará su posibilidad de ser útil a los demás, lo cual, a su vez, le reportará seguridad en sí mismo. Al trabajador le satisface agrandar al grupo y sentir que el grupo confía en él. (15). Hemos de recordar que nadie es imprescindible dentro de una organización, pero que no es sumamente grato el hecho de escuchar que si partiesemos, realmente nos hecharían de menos.

El trabajo en grupo, a más de incrementar la moral, determina la posición del trabajador dentro del universo social. Mediante el grupo el hombre comprende a los demás y es comprendido por ellos, ayuda y es ayudado, y lo que es más importante, le brinda la protección de los miembros del grupo.

(14). Véase DUHALT KRAUSS, MIGUEL, obra citada, pág. 29.

(15). Véase MC QUAIG, JACK, Cómo motivar a la gente, Problemas y Procedimientos, Logos Consorcio Edit., 1a. Edic. 1975, - - pág. 24.



4.- "Al trabajador le agrada que se le reconozcan sus -  
méritos".

El deseo de ser tratado como una persona, de que se nos dedique tiempo, consideración y respeto, es bastante fuerte para el trabajador. Le gusta percibir que sus oportunidades de progreso sean iguales a las de los demás. El producto de sus esfuerzos le va a permitir progresar a través de la escala social, ya que de otra forma permanecería marginado e incapacitado para desarrollar sus habilidades y potencialidades. (16).

A todos nos agrada que nos alaben un buen trabajo, lo cual representa una recompensa a nuestros esfuerzos. Desgraciadamente el reconocimiento de los méritos depende de los jefes ó directivos y, por lo tanto, es susceptible de ser parcial e injusto. Por otra parte, compromete al jefe con sus subordinados en el caso de un ascenso o de una promoción.

La teoría "Z" impele al dirigente a tratar adecuadamente a su personal, a reconocer abiertamente todo trabajo que esté bien realizado. De ahora en adelante el supervisor se esforzará por mantener informado a su personal, por hacerle partícipe de los acontecimientos que suceden en la empresa. Tratará afanosamente de desarrollar grupos de trabajo que permitan al empleado satisfacer sus necesidades sociales. Les explicará el porqué de las órdenes y les hará saber qué sugerencias proceden y que -- otras no pueden ser aceptadas.

A través de tal actitud bondadosa desplegada por la dirección el trabajador obtiene buenos salarios, seguridad en el empleo y prestaciones adicionales. Sin embargo, la carencia de control acerca de los beneficios percibidos produce inquietudes en el estado de ánimo del trabajador, ya que, así como se le han otorgado voluntariamente, se le pueden retirar sin compromiso. El empleado siente desconfianza acerca de la manera en que habrá

(16). Véase El Arte de dirigir en el trabajo. Editado por el personal de Supervisory Management, Edit. Reverté, S.A., 1960 págs. 165-167.

de corresponder por todo lo que se le ha otorgado.

El paternalismo característico de la situación anteriormente mencionada, pretende comprometer al trabajador a laborar - árdidamente por lealtad y gratitud al trato que recibe de la empresa, y da por sentado el hecho de que el trabajador se sentirá dichoso y cooperará voluntariamente. Lejos de ello, el paternalismo genera dependencia y rencor, considera al trabajador inmaduro y selecciona por él lo que le habrá de ayudar.

El paternalismo tiene como desventaja el hecho de que - que el trabajador se acostumbre a los beneficios percibidos y -- los considere, no como un acto bondadoso, sino como una obligación de la empresa, que tiene derecho a exigir.<sup>(17)</sup> La actitud paternalista fracasa como consecuencia de que el jefe trate de - agotar todas las funciones y se esfuerce por decidir y controlar todo por sí mismo. Tal error es un síntoma de la falta de delegación de autoridad y responsabilidad dentro de un organismo social.<sup>(18)</sup>

En ocasiones las empresas se esfuerzan por fomentar la participación en el trabajo, pero sus esfuerzos no dan frutos si no hasta que la empresa realmente se dispone a aceptar la decisión grupal. De otra manera, el impulsar al trabajador a ejecutar algo que él cree que fue la decisión del grupo, representa - meramente una actitud de manipulación, la cual puede tener éxito en un principio, y desconfianza y rencor en cuanto alguien se -- percata de las verdaderas intenciones.

La manipulación se ejerce en ocasiones a través de la - "venta de ideas", actitud que por sí misma supone inmadurez y pasividad por parte del grupo de trabajo. Ello acarrea males en -

(17). Véase STRAUSS, GEORGE Y SAYLES, LEONARD, Personal: Los problemas humanos de la dirección. Ed. Herrero Hnos., 13a. - Edic., 1976, págs. 129-132.

(18). Véase DE BRUYNE, PAUL, Teoría Moderna de la Administración de Empresas. Edic. Aguilar, 1963, pág. 31.

las organizaciones, ya que un gran número de ideas positivas no son puestas en práctica debido a que los dirigentes cierran sus oídos a las sugerencias y opiniones de los trabajadores acerca de su labor.

Por otra parte, para que la "venta de ideas" prospere, es necesario un esfuerzo continuo, pues es relevante importancia la imagen que tengan los trabajadores de su jefe inmediato y de sus demás dirigentes. Son numerosos los casos en que valiosos proyectos son hechados abajo por una falta de aprecio hacia la gente que los promueva. (19).

El meollo de la venta de ideas recalca su carácter manipulatorio. Se dice que el truco estriba en plantear el problema con la maña suficiente que permita que el subordinado muerda la carnada.

En tanto la empresa continúe "esforzándose" por adoptar una actitud desleal con el trabajador, la situación laboral no se modificará en su totalidad. No pretendemos abandonar totalmente la autoridad, ya que en ocasiones la personalidad o la formación de los trabajadores exige una supervisión estrecha, pero sí deseamos proporcionar satisfacción en el trabajo, a través de permitir el desarrollo de la creatividad y la imaginación en un ambiente de disciplina.

La manera de proporcionar satisfacción en el trabajo -- consiste en crear un ambiente de mayor libertad, donde el trabajador pueda tomar sus propios acuerdos. Se le asignará una tarea, se le delegará la autoridad necesaria y se le permitirá determinar por sí mismo la manera en que la desarrollará. (20).

El revestir el puesto da una sensación de realización y

(19). Véase RAUDSEPP, EUGENE, Ideas para el Administrador. Edit. Diana. 1a. Edic., 1974, pág. 56-59.

(20). Véase STRAUSS, GEORGE Y SAYLES, LEONARD, Personal: Los problemas humanos de la Dirección, obra cit., pág. 23.

de sentido de respeto a sí mismo, provee al trabajador de la - - oportunidad de hacer significativo su trabajo. Tal actitud apli ca a todo tipo de puestos, desde el mensajero hasta el director-general.

Es indudable el hecho de que el trabajador satisfecho se siente orgulloso por su trabajo y lo desempeña a través de la cooperación espontánea. Sin embargo, no deja de tener validéz - el hecho de que los esfuerzos de la empresa resultarán infructuosos en tanto ésta deje de manipular al trabajador y adopte una actitud genuina y desinteresada en el proceso de las relaciones-laborales.

### 3.3. LAS TEORIAS GERENCIALES EN MEXICO.

Para poder comprender la forma en que se han desarrolla do las teorías gerenciales en nuestro país es necesario tomar en cuenta nuestro ambiente cultural. Todos los pueblos del mundo - son iguales respecto a su naturaleza humana, sin embargo existen diferencias marcadas por el medio ambiente en que se desenvuel\_- ven. El medio ambiente que constituye la cultura de los pueblos se conforma de cuatro subsistemas: (21).

- a). El medio ambiente físico.
- b). El medio ambiente social.
- c). El medio ambiente político.
- d). El medio ambiente económico.

Nuestros orígenes étnicos, antecedentes históricos, el relieve del suelo, nuestro grado de desarrollo, entre otros factores, determinan nuestra cultura.

La medida en que los trabajadores satisfacen sus necesi dades, la forma en que son tratados, y las expectativas que tienen ellos y sus dirigentes acerca de sí mismos y de sus trabajos,

(21). Véase MICHEL, GUILLERMO, obra citada, pág. 20.

son herramientas útiles para la determinación del estilo gerencial que está en boga en nuestro país.

El desarrollismo que presenta nuestro país, consistente en zonas enormemente adelantadas y regiones que padecen una desolación asombrosa, nos impide hacer generalizaciones acerca de las condiciones laborales del país. Podemos hablar de grupos como los otomíes, que son víctimas del hambre y que carecen de los servicios indispensables para llevar una vida sana. Por otra parte, la situación de los obreros de los centros industriales, tales como la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, es completamente diferente. Dentro de la escala de necesidades a que hicimos alusión en el Capítulo 2, podemos descubrir que los otomíes se encuentran aún sin la satisfacción de sus necesidades materiales: no se alimentan adecuadamente, sus hogares los entregan a diversos vicios y no cuentan con vestido adecuado. Los obreros industriales han satisfecho este tipo de necesidades luchando por lograr la satisfacción de sus necesidades sociales: desean pertenecer a un grupo, aceptar a los demás y ser aceptados por ellos. (22).

Una investigación realizada en la Secretaría de Salubridad y Asistencia acerca de las necesidades que se presentaban en los trabajadores de bajo nivel de una de sus secciones reveló los siguientes factores:

- a). Mayores salarios y prestaciones.
- b). Un ambiente de tranquilidad derivado de la seguridad y la posición económica.
- c). Mejor trato y mejores relaciones con sus jefes.
- d). Reconocimiento de las labores desempeñadas.
- e). Respeto a la dignidad humana.

(22). Véase LECHUGA PEREGRINA, RENE, Los factores de motivación de los trabajadores de un grupo de empresas. UNAM, 1971. - Seminario de Investigación para obtener el título de L. A., Pág. 64.

Tales trabajadores han satisfecho medianamente sus necesidades materiales y resalta su urgencia por subsanar sus problemas de carácter social. Un comentario interesante de los trabajadores hacía alusión al hecho de que percibían que los directivos los trataban con desprecio, en vez de ayudarles a superar el profundo complejo de inferioridad que se originaba de su posición social. (23).

Por su parte, los jefes desplegaban una actitud autoritaria y despótica. Afirieron que lanzaban órdenes con el objeto de que se acataran, y sin importar lo justas o injustas que fuesen. También mostraron rasgos de inmadurez al expresar que no tenían por que reconocer sus errores ante los trabajadores.

Otra investigación realizada con ejecutivos del sector público mostró que el 90% de ellos consideraba la comunicación vertical descendente, la cual se vale de las órdenes e instrucciones, como el medio óptimo para garantizar el éxito en el trabajo. (24). El sistema de comunicación unilateral demuestra el concepto que tienen los gerentes acerca de que el trabajador tiene poca iniciativa y que carece de creatividad. Piensan que él es un ser que debe concretarse a obedecer las órdenes e instrucciones que recibe, de ahí el carácter manipulatorio de su estilo gerencial.

Los ejecutivos opinaron que sí motivaban a su personal, y que los medios de que se valían eran los estímulos económicos, promociones, ascensos, reconocimiento público y permisos. La ineffectividad de sus medios motivacionales se comprueba con la necesidad que manifestaron los trabajadores de expresar libremente sus puntos de vista y de ser consultados acerca de proble-

(23). Véase VEGA MORA, GUILLERMO, La disciplina en la empresa. - UNAM, 1973, Tesis profesional para obtener el título de L. A., págs. 110-112.

(24). Véase FERNANDEZ GONZALEZ, MARIA NORMA, El ejecutivo y su desarrollo. UNAM, 1972, Seminario de Investigación para obtener el título de L.A., págs. 102-105.

mas que los afecten en su trabajo:

Por otra parte, los ejidos turísticos y de servicios financiados por el Fondo Nacional de Fomento Ejidal fueron sujetos de un estudio cuyos descubrimientos más próximos hicieron ver -- los problemas de los trabajadores. (25).

Entre otros, cabe mencionar los siguientes:

- a). Falta de comunicación con sus jefes debido a barreras socioeconómicas.
- b). Carencia de un trabajo significativo.
- c). Falta de desarrollo y progreso dentro de la organización.
- d). Participación limitada en la toma de decisiones.
- e). Falta de información acerca de los objetivos y políticas de la empresa.

Los directivos se esfuerzan por motivar económicamente al personal, sin embargo, sus conceptos acerca de la naturaleza humana producen resentimientos en el trabajador, el cual despliega una actitud rebelde.

Cabe afirmar que el dirigente en la mayoría de las empresas mexicanas, y principalmente el hombre de mando intermedio es un trabajador que debido a sus esfuerzos ha sido promovido. El es un punto clave dentro de la industria. Su ignorancia lo impele a actuar en calidad de capataz, utilizando amenazas para obligar a sus subordinados a ejecutar sus ordenes. (26).

Otros estudios revelaron el hecho de que los problemas-

(25). Véase FALCON PEREZ, ANGEL MARIO Y OTROS, Relaciones entre-trabajadores y directivos en las empresas, ejidales, turísticas y de servicios. Seminario de Investigación para obtener el título de L.A. UNAM, 1974, págs. 40 y sigs.

(26). Véase GUERRERO PERALTA, BERTHA, El supervisor como elemento de importancia en la administración de los recursos humanos. UNAM, 1974, Seminario de investigación para obtener el título de L.A., págs. 9-10.

de la motivación radican en que los administradores tradicionales desconocen los adelantos de las ciencias de la conducta. -- Ello se manifiesta a través del temor que representa la participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas. -- La principal motivación de tales ejecutivos consiste en el afán-desmedido por controlar y ordenar a los demás. (27).

En 1974, en la Universidad La Salle, se realizó una investigación cerca del trabajador en México, cuyos resultados nos permiten ver la inminente necesidad del trabajador de tener una relación más estrecha con su supervisor, no solamente dentro del carácter formal, sino también del informal. Se quejaba de la figura de autoridad de su superior y pretendía sustituirla por la de compañero.

La actitud despótica de los jefes de medio nivel, enriquecida por la barrera socioeconómica, muestra la urgencia de modificar las estructuras mentales. En numerosas ocasiones los jefes manifiestan su interés por cambiar su actitud, pero la forma en que sigue tratando a sus subordinados revela lo contrario, ya que, uno de los motivos principales de las renuncias de los trabajadores eran las amenazas, injurias y malos tratos. (28).

Una investigación realizada en las empresas medianas -- acerca del mando a nivel de supervisores, demostró que ellos desconocían cabalmente el significado de su labor. Ignoraban completamente la importancia de las relaciones humanas en la empresa. (29).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el desarrollo

- (27). Véase CHAMBERT ACOSTA, CONCEPCION, Estudio sobre la motivación del trabajador. UNAM, 1977, Seminario de Investigación para obtener el título de L.A., pág. 68.
- (28). Véase PEREZ AGUILAR, JAIME ALFONSO, El trabajador en la empresa mexicana. U.L.S., 1970, Seminario de investigación para obtener el título de L.A., págs. 43-45 y 97-99.
- (29). Véase ALFARO SANCHEZ, MARTHA, El papel del supervisor en la empresa de tipo mediano en México. UNAM, 1977, Seminario de Investigación para obtener el título de L.A., pág. 156.



llismo que presenta nuestro país dá origen a sectores industria- les tales como el automotriz, el del acero, la minería, la zapate- ría, etc. debido a la complejidad de las operaciones que realizan las organizaciones, es necesario aplicar las técnicas administra- tivas más avanzadas, con el fin de alcanzar los objetivos de la - empresa. Tales industrias reconocen que la colaboración de sus - obreros determina el resultado total de sus operaciones, y, en or- den a ello, se esfuerzan por crear condiciones de trabajo satis- factorias y por motivar a sus empleados. (30).

A manera de generalización, y como consecuencia de que, - numéricamente, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, podemos afirmar que el trabajador mexicano no es comprendido como individuo, ni se le reconocen sus labores y su capacidad. Ante - tal situación, el trabajador se siente molesto, desesperado y hu- millado, lo cual le produce resentimientos que les impiden desa- rrollar su iniciativa y su creatividad. (31).

Deseamos afirmar que las investigaciones realizadas por- nuestros colegas en los diversos campos de la actividad económica de México, nos permiten conocer los conceptos que tiene el diri- gente mexicano acerca de la naturaleza humana y los estilos geren- ciales que prevalecen en las empresas a su cargo.

Los jefes de medio nivel no permiten que sus trabajado- res hagan uso de su iniciativa y su creatividad. Los manejan co- mo un par de manos, sin cerebro ni sentimientos. Según algunos, - el trabajador no es sino una herramienta de la que pueden hacer - uso para alcanzar los objetivos de la empresa. Dentro de la esca- la de necesidades, los diversos grupos que componen la fuerza pro

(30). Véase CASAS GUZMAN, HECTOR, Motivación al obrero (caso prác- tico en una industria automotriz). UNAM. Seminario de investi- gación para obtener el título de L.A., pág. 156.

(31). Véase RAMOS RAMOS, ALEJANDRO Y OTROS, La importancia de la- Motivación del Trabajador Mexicano en las diferentes esca- las jerárquicas. UNAM., Seminario de Investigación para ob- tener el título de L.A., pág. 68.

ductiva nacional han alcanzado diferentes grados de satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, en su conjunto, no alcanzan a satisfacer necesidades de nivel superior a las materiales, ya -- que se esfuerzan por obtener reconocimiento y tomar parte en las decisiones de la empresa,

#### 3.4. ADMINISTRACION CREATIVA.

Los grandes avances experimentados a partir del siglo - pasado en el campo científico y tecnológico, han dado origen a - la formación de inmensas organizaciones que constituyen el fenómeno conocido con el nombre de "Gigantismo Industrial". Las organizaciones actuales, con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos, han llegado a despersonalizar las relaciones humanas, a - racionalizar a tal grado sus actividades, que no consideran los - aspectos expresivos y emotivos de la conducta humana, y, final - mente a restringir la libertad en el trabajo a través de la impo - sición de normas obligatorias. (32).

La dinámica de las relaciones humanas es sumamente com - plexa. Antiguamente existía una amplia comunicación entre jorna - lero y dueño, en contraste con las relaciones actuales, donde el trabajador, ante la imposibilidad de ser su propio patrón, se ve obligado a formar parte de una organización compuesta por varios miles de empleados, de los cuales él no es otra cosa que un núme - ro. (33).

A manera de respuesta a la problemática actual de las - organizaciones han surgido diversos sistemas administrativos ten - dientes a respetar la dignidad humana dentro de las relaciones - laborales. Uno de ellos, es el Sistema de Administración Creati - va, implantado por Shigeru Kobayashi en una factoría japonesa, - bajo los siguientes postulados:

(32). Véase MEISTER, ALBERT, obra citada, pág. 61.

(33). Véase SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, El comportamiento humano en las organizaciones, obra citada, págs. 4 y sigs.

a). Todos los seres humanos, en lo profundo de su ser, sienten el deseo de dedicarse al trabajo como actividad central en sus vidas, y de entregarse plenamente a él.

b). La Administración tradicional genera problemas humanos al tratar al empleado como una máquina o animal doméstico.

c). La innovación administrativa es más difícil a medida que crece la organización. Las innovaciones, como producto de la evolución, son de carácter inevitable.

Las empresas en proceso de crecimiento se caracterizan por la inmadurez, por las expresiones de coraje y por el derroche de energía, acciones que bien pueden ser canalizadas en un sentido positivo.<sup>(34)</sup> Estos problemas exigen una absoluta amplitud de criterio y deben ser atacados mediante la observación objetiva y subjetiva de las condiciones fenomenológicas que prevalecen en la empresa en un momento determinado. Debemos rechazar la aplicación de modelos que han tenido éxito en otras culturas. La empresa creativa debe estar en movimiento constante y en un proceso de autoinnovación permanente. La Administración no debe guiarse por ideologías preconcebidas, sino por lo que los hechos muestran, esto es, por realidades.

El establecimiento de un Sistema de Administración Creativa implica el desarrollo de un profundo amor por el género humano y de una confianza desinteresada en el ser humano como tal. El hombre abandona sus valores morales en tanto es considerado como herramienta, en tanto es humillado por una persona que se encuentra en una posición superior a la de él. Esta actitud despectiva, derivada del ejercicio de la autoridad compulsiva, le orilla a robar y a cometer una serie de actos negativos que denigran su personalidad.

La desesperación ante lo que la vida ofrece produce en-

(34). Véase BECKHARD, RICHARD, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1963, págs. 29-47.

hombre sentimientos de inferioridad. Los hombres que se ven - - obligados a trabajar a edad temprana y que, por lo tanto, no concluyen una profesión, son menospreciados. Se les maneja como herramientas, como mano de obra barata, se les trata con severidad. La solución no estriba en implantar un sistema de "mano blanda", sino en erradicar el sentimiento de superioridad "inherente" a - los puestos elevados y en dar fin a la concepción de que él es - una herramienta de la que obtendremos bastante utilidad. (35).

La Administración Creativa se encamina a desarrollar seres humanos autónomos e independientes, ésto es, capaces de autodeterminarse y de establecer sus propias normas de trabajo, en - vez de ser éstas impuestas por la empresa, error del cual abusan los sistemas tradicionales de organización. (36). Todo cambio -- aplicado a la organización, si se quiere tener buen resultado, - debe ser impuesto "para los trabajadores y por los trabajadores", de otra manera nuestros esfuerzos se verán obstaculizados por la natural resistencia al cambio.

El crecimiento numérico de la estructura organizativa - conduce a la despersonalización de las relaciones humanas. Con - miras a aminorar este problema, se crearon pequeños grupos de -- trabajo, denominados células y vinculados unos con otros, desde - la base hasta la cúspide de la prámide organizacional. Los dirigentes de las células son llamados por su nombre de pila, no por títulos, ya que estos denotan inmadurez en tanto exigen que los - demás reconozcan su posición superior. Las células se reúnen periódicamente para tratar sus problemas y dar soluciones surgidas de la libre voluntad de sus miembros. La creatividad y la demo - cracia deben sustituir las rígidas normas impuestas por el pode - roso cuerpo burócrata.

El éxito de una organización depende, además de la acti

(35). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, Mando y Motivación, obra citada, págs. 29 y sigs.

(36). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, El aspecto Humano de las Empre - sas, obra citada, págs. 27 y sigs.

tud del cuerpo directivo, de la voluntad y determinación de las personas para trabajar, ya que la gente creativa, entusiasta y dispuesta a trabajar en equipo permite crear un ambiente de competencia sana que mantenga vivo el proceso de autoinnovación. La búsqueda continua de perfección y desarrollo representa un reto para el hombre, en tanto es capaz de superar los obstáculos que se le presentan.

Los grandes avances en materia de relaciones humanas -- exigen el cambio de una Administración en base a la producción de una Administración en base a las personas. El ejercicio despotico de la autoridad priva al trabajador de una personalidad independiente, le hace infeliz y le resta productividad. Es preciso cambiar del mandato y la órden, hacia la información. Se recopilará la información y se obtendrá una decisión democrática en cuanto a la forma de actuar en una situación dada. La reunión se verá presidida por un líder que, libre de una actitud de vigilancia, funge como coordinador. Estas reuniones proveerán a cada célula de la autonomía e independencia necesaria que les permita trabajar voluntariamente en tanto sepan que su trabajo es valioso para la empresa. (37).

La creación de un ambiente de libertad, libre del carácter impositivo y deshumanizante de la Administración Tayloriana, es condición para asegurar el dinamismo y la flexibilidad en la empresa. Una organización basada en las personas debe desechar los principios de la organización. La gerencia debe pretender hacer lo que debe de hacerse, en vez de obligar al trabajador a que haga lo que ella desea. No se puede motivar al empleado y deshumanizarlo a la vez, de ahí la necesidad de crear el sistema de organización celular.

Los gerentes deben asumir la responsabilidad del grupo a su cargo, evitando ejercer la autoridad compulsiva, cuya existencia imposibilita la participación activa y voluntaria hacia

(37). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 77-78.

los objetivos del grupo. El poder se ejercerá "con" las personas, no "sobre" las personas. (38).

La imposición de reglas y normas por parte de la empresa aniquilan la naturaleza humana del trabajador. Las normas y reglas servirán para facilitar el trabajo, no para atarnos al mismo. Un individuo domina las normas en cuanto es capaz de comprender las razones que le dieron origen, de ahí la importancia de que sean implantadas por las mismas personas que habrán de acatarlas.

El rendimiento de los equipos de trabajo dependen de la medida en que sus miembros comprendan la información en sus sentidos ascendente, descendente y lateral. (39). En la organización tradicional en comunicación se da a través de órdenes, revistiendo un carácter restrictivo. La verdadera comunicación es independiente de la conciencia de autoridad y poder, ya que implica iniciativa y acción voluntaria.

El carisma y el valor individual son dos características imprescindibles del líder que se manifiestan a través de su acometividad, entendiéndose como su voluntad férrea y sentido de responsabilidad, y de su amabilidad, concebida como la capacidad de comprender a los demás y confiar en ellos. El dinamismo y flexibilidad de la administración creativa exigen líderes con características adecuadas al grado particular de desarrollo en que se encuentre el grupo, de ahí la justificación del liderazgo situacional. (40).

La administración creativa nos impulsa a liberarnos de la esclavitud de las máquinas, ya que el maquinismo considera al

(38). Véase REYES PONCE, AGUSTIN, Administración por Objetivos. - págs. 73-76.

(39). Véase FLORES DE GORTARI, SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ, EMILIA NO, obra citada, págs. 66-69.

(40). Véase MC GREGOR, DOUGLAS, Mando y Motivación. Obra citada, págs. 75-76.

hombre como un par de manos, sin cerebro ni mente. Como consecuencia ha surgido la inquietud obrera, que se manifiesta por medio de sindicatos, huelgas y conflictos. Tal inquietud puede canalizarse constructivamente volviendo a humanizar el trabajo.

La verdadera autonomía solo se logrará en tanto el trabajador sea capaz de planear, ejecutar y controlar su propio trabajo. La autodirección es el único medio de hacer que el trabajo tenga significado para el ser humano, ya que representa una asignación responsable y estimulante a través de la cual fijará sus propias metas y planes de acción y controlará sus propios resultados. (41).

El hombre mostrará su capacidad ilimitada en cuanto al trabajo carente de significado se torne en trabajo significativo. El hombre tiene profundos deseos de alcanzar dignidad a través de su trabajo. El trabajo significativo aplica a todo tipo de puestos, desde el barrendero, hasta el director de la empresa, ya que todos ellos contribuyen al resultado total de la organización.

El trabajo creativo no se mide a través del salario, el dinero no es capaz de comprarlo ni de venderlo. El trabajo, como actividad, debe satisfacer la necesidad de realización, responsabilidad, crecimiento, progreso, etc., en vez de ejecutarlo sólo por el dinero y las prestaciones. Es preciso que el gerente experimente las condiciones deshumanizadas que vive a diario el trabajador de bajo nivel, y que evite su actitud de desprecio hacia él, con el objeto de palpar la necesidad de modificar el ambiente de trabajo. (42).

Consideramos que es preciso erradicar la mentalidad de los empresarios de concebir el trabajo humano como algo susceptible

(41). Véase SAYLESS, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, El comportamiento humano en las organizaciones, obra citada, páginas 27 y siguientes.

(42). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 221-235.

ble de ser comprado con dinero. La única solución, no sólo en el caso mexicano, sino en el mundo entero, consiste en la creación de un ambiente en el que el trabajo sea significativo para el hombre. Mientras el trabajo carezca de significado, como sucede en la mayoría de las empresas, el empleado se sentirá explotado y odiará a la empresa.

Los movimientos sindicales, huelgas y demás conflictos que asolan a nuestra sociedad mexicana dejarán de existir en cuanto modifiquemos el ambiente de la empresa, lo cual es una responsabilidad que concierne estrictamente a la gerencia. Una vez que el trabajador satisfaga sus necesidades personales, los problemas sociales a los que hemos hecho alusión desaparecerán, ya que sólo existen como un medio de seguridad para el empleado.

Nuestro país exige la solución de tales problemas, los cuales permitirán desarrollar económica y socialmente los diversos grupos que componen nuestra sociedad. Ante la autonomía y la autodirección, el mexicano tendrá la posibilidad de llevar una vida más agradable, más creativa, más satisfactoria; en ese momento será capaz de ver el mundo positivamente, lo cual se logrará mediante un ambiente que abunde en libertad y democracia.



### 3.5. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El ritmo acelerado de los cambios que afectan nuestra - sociedad ha afectado de manera significativa a las instituciones sociales, las cuales se enfrentan no solo a las innovaciones de la ciencia y la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y valores de la naturaleza humana. Los gerentes - en el ejercicio de sus funciones y los investigadores de las - - ciencias administrativas, se ven asediados por ideas y procedi - mientos técnicos que permitan perfeccionar la eficiencia de las - empresas, así como su capacidad para enfrentarse al cambio. (43).

El mundo moderno es, esencialmente, un mundo en el que los cambios se realizan velozmente. Ello significa que si desea - mos entablar una relación positiva con el medio ambiente que nos rodea, habremos de esforzarnos activamente por facilitar nuestra adaptación al medio ambiente físico, social y espiritual, el - - cual reviste un carácter de cambio constante. Las organizacio - nes deben ajustar su estructura y sus actividades centrales y en - focarlas hacia las transacciones de la organización con su medio ambiente. (44).

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio; es una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar - las creencias, actitudes, valores y estructura de las organiza - ciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas - tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (45).

Beckhard define el desarrollo organizacional como un es

(43). Véase TOFFLER, ALVIN, El Shock del Futuro. Ed. Fondo de -- Cultura Económica, México, 1972.

(44). Véase LORSCH, LAWRENCE, Desarrollo de Organizaciones: Diag - nóstico y Acción. Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973, pág. 3.

(45). Véase BENNIS, WARREN, Desarrollo Organizacional; Su Natura - leza, sus Orígenes y Perspectivas. Ed. Fondo Educativo In - teramericano, 1973, pág. 2.

fuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la parte directiva, tendiente a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (46).

El desarrollo organizacional pretende humanizar las relaciones en la empresa, ésto es, considerar a cada hombre individualmente, en su grupo, en su barrio, en su comunidad y en la sociedad entera. El hombre es un sujeto activo, es el promotor del crecimiento humano.

No existen organizaciones, regiones o países subdesarrollados, sino subadministrados, lo cual reafirma las íntimas relaciones que juegan el desarrollo y la optimización de los recursos; la evaluación inteligente de alternativas; la capacidad de tomar decisiones acertadas; la capacidad de coordinar, motivar y promover la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad; la habilidad para planificar, organizar, programar, ejecutar, delegar y obtener resultados.

El desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad del sistema integral, concibiendo el desarrollo de la organización desde sus tres puntos de vista: (47).

- a). Valores
- b). Procesos
- c). Tecnología.

Tales indicadores determinarán el rumbo que la empresa habrá de seguir en su lucha por la subsistencia. Los valores -- que en un momento dado prevalezcan en la organización influirán notablemente en los procesos, que incluyen primordialmente la re

(46). Véase BECKHARD RICHARD, obra citada, pág. 114.

(47). Véase MARGULLIES, NEWTON Y RACA, ANTHONY, Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y Tecnología. Ed. Diana, 2a. Imp., 1975, pág. 15.

copilación de datos, y en base a tal información, se determinará un diagnóstico al problema que nos afecte. Asimismo los valores influirán en la tecnología, la cual consta de los conocimientos de organización más recientes y de los nuevos métodos de enfrentarse a los problemas y resolverlos.

En consecuencia, dentro del contexto de las empresas mexicanas, sería necesario considerar como camino del desarrollo - de la transición de la teoría "X" a la teoría "Y", es decir, del individualismo a la solidaridad y la colaboración; del autoritarismo a la responsabilidad democráticamente compartida; de los sistemas de control basados en castigos y amenazas a sistemas de autocontrol responsable; de la autoridad basada en roles sociales y en status a la autoridad compartida basada en tareas o en objetivos. (48).

La posibilidad de trasladarnos de un plano a otro implica un cambio de cultura dentro de la organización, esto es, de las actitudes y valores que prevalezcan en la organización, con el fin de evitar aquellas que estén limitando nuestro desarrollo y de promover aquellas que lo estén impulsando.

El desarrollo organizacional acarrea serios problemas de aceptación por parte de la gente a quien se habrá de aplicar. Más aún, la natural resistencia al cambio dificulta la implementación de los programas orientados a promover el desenvolvimiento del personal que labora en la organización. De ahí que resulta ineficaz aplicar el desarrollo organizacional a una empresa donde no estén convencidos de la necesidad de adaptarse al cambio.

Cabe hacer notar el hecho de que la adaptación del hombre y de la organización a su ambiente, tiene sus limitaciones. - Ello significa que la adaptación al cambio puede llegar a afectarlo seriamente, como es el caso de individuos o de empresas, -

(48). Véase MICHEL, GUILLERMO, obra citada, págs. 322 y 323.

que estando en pleno uso de sus facultades, se enfrentan a la -- muerte prematura.

En el plano de las organizaciones, nos encontramos con algunas de ellas que conciben a la sociedad global tal como existía hace treinta años, o que se resisten a cambiar por el temor a resultar afectadas o, por lo menos, a arriesgar sus posiciones privilegiadas. Sin embargo, en el medio ambiente se siguen produciendo los cambios, lentos pero seguros, que de alguna manera pueden afectar a las empresas incapaces de adaptarse. Las limitantes políticas, sociales y biológicas, nos reafirman la concepción del hombre, y consecuentemente de la organización, como un biosistema con una limitada capacidad de cambio. (49).

El desarrollo organizacional implica un esfuerzo planificado, esto es, nos permite regular y orientar el cambio hacia objetivos previamente determinados, realizándolo a la vez de manera sistemática. Debemos, asimismo, considerar la realidad concreta en la cual habremos de efectuar el cambio. Las características del medio ambiente difieren de país a país y de región a región; no son iguales para el Americano y para el Europeo, para el desarrollado y para el subdesarrollado. Sin embargo, todos los esfuerzos de desarrollo organizacional deben enfocarse en la persona humana y de obtener el medio de permitirle progresar en su lucha por la adaptación. El éxito completo se logra, en resumen, partiendo de la realidad humana y ambiental concreta de que se trate. (50).

Las relaciones integrupales dentro de la organización -- representan uno de tópicos más importantes y más desconocidos -- dentro del proceso organizacional. La autoridad y el liderazgo -- sirven como una especie de puente en las relaciones intergrupales --

(49). Véase TUFFLER, ALVIN, obra citada, págs. 356 y 357.

(50). Véase ESTRADA PARRA, JOSE ALFREDO, Desarrollo de un Concepto Integral de una Unidad de Organización. Universidad Iberoamericana, 1977, Tesis para obtener el título de Lic. en Administración, págs. 60-67.

les. Los gerentes tienen el poder suficiente para influir en la conducta de sus subordinados, así como para establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa, mismos que determinará una variedad de actividades que en su conjunto determinarán la cultura de las organizaciones. (51).

Concibiendo a la organización como sistema y recordando la interdependencia de los componentes del sistema, nos es fácil comprender lo recomendable que es un esfuerzo integral que permita la revisión de todos los departamentos de la organización, -- con el objeto de aumentar su efectividad y su bienestar en relación a ella misma y al medio ambiente. Tales ventajas habrán de ser obtenidas a través de la aplicación de las ciencias del comportamiento, entre las que se mencionan son la psicología, la sociología y la antropología.

### 3.6. LOS SISTEMAS DE COGESTION.

La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas tiene profundas raíces históricas, entre las que sobresalen la intransigencia y oposición características de las relaciones laborales de principios de siglo. Las empresas han mostrado renuencia e indisposición en cuanto a ceder a cualquier intento de los trabajadores de participar o tomar decisiones acerca de las actividades de la empresa. Tal actitud dista mucho de sus "deseos" de integrar al trabajador a la empresa, y acentúa profundamente el antagonismo entre el trabajo y el capital.

Los sistemas de cogestión surgen como una respuesta a las crisis económicas, a la inestabilidad en los empleos y a la estructura de autoridad compulsiva que priva dentro de las empresas. Su objetivo es dar origen a grupos donde la participación mayoritaria y la auténtica democracia determinen su estructura -

(51). Véase SCHEIN, EDGAR, Consultoría de Procesos: su Papel en el Desarrollo Organizacional. Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1975, págs. 70 y 77.

y funcionamiento. Los Sistemas de Cogestión representan un paso adelante hacia el progreso, ya que proveen al trabajador de los medios auténticos de expresión y de control en su trabajo, lo cual le permitirá a su vez, obtener un incremento económico que eleve su nivel de vida. (52).

Los Sistemas de Cogestión son definidos como un sistema de administración que parte de la base de que la empresa se regirá por normas surgidas de las voluntades individuales de los miembros del grupo, y que, como tal, dista mucho de ser dirigida por una minoría privilegiada, cuyas normas son impuestas unilateralmente a los trabajadores con la única alternativa de acatarlas, quedando así los aspectos humanos relegados a un plano ulterior. (53). La Cogestión Empresarial es un sistema de administración a través del cual los trabajadores de la empresa participan en todos los aspectos de la dirección, tales como la fijación de objetivos, la estructura óptima de organización, el problema de autoridad, la toma de decisiones, la responsabilidad, la descentralización, el tramo de control y la comunicación. (54).

La escuela de las relaciones humanas ha modificado la concepción de la naturaleza humana y sus motivaciones, y ha dado lugar a los Sistemas de Cogestión, los cuales se enriquecen con la aplicación de los avances científicos y tecnológicos de nuestra era. La Cogestión permite dar solución al problema del poder y la responsabilidad convulsiva y de respetar invariablemente la dignidad humana.

Las relaciones humanas se basan en la igualdad naciente de la oposición a los desequilibrios sociales. Nadie es superior a los demás cada quién es responsable de sus funciones, ca-

(52). Véase BABEAU, ANDRE, Los Consejos Obreros en Polonia, Ed. Nova Terra, 1a. Edic., 1968, pág. 35.

(53). Véase MEISTER, ALBERT, obra citada, págs. 20-26.

(54). Véase ESTIVILL, GARCIA NIETO, HOMES Y SANCHEZ, La Participación de los Trabajadores en la Gestión de la Empresa, Ed. Nova Terra, 1a. Edic., 1971, págs. 18 y sigs.

da quien es su propio gerente, acto que constituye la auténtica autodirección y autocontrol. Es menester, sin embargo, dar acceso al trabajador no sólo al reparto de lo que produce su trabajo, sino a que participe abiertamente en la dirección del proceso -- productivo.

Los Sistemas de Cogestión representan para el trabajador una posibilidad de romper con el aislamiento que hasta ahora los ha caracterizado. Es una posibilidad de convertirse en participante verdadero de la obra común. Representan el medio más eficaz de asegurar la integración de los trabajadores a la nación. (55).

Los individuos se ven obligados a formar parte de los "gigantes industriales", en orden a la racionalización de la vida actual, a la funcionalización y al aumento de la competitividad en las relaciones interpersonales. Sin embargo, se encuentran imposibilitados de satisfacer sus necesidades de camaradería y de afinidad, ya que la burocracia tiende a despersonalizar al -- trabajador. La participación provocada que persigue la organización formal se opone a la participación espontánea que surge en un ambiente de libertad. El individuo vive en una constante lucha por escapar de la impersonalidad, el individualismo y la soledad.

La organización de los Sistemas de Cogestión requiere -- del análisis interdisciplinario, que incluye los aspectos técnicos, económicos, matemáticos, psicológicos, sociológico, filosóficos y jurídicos, con el fin de abarcar todos los aspectos de la vida en sociedad. El Sistema de Cogestión implica un continuo perfeccionamiento e innovación, cuyas ventajas deben ser palpablemente superiores a las del sistema anterior. Con ello reduciríamos los tradicionales problemas de relaciones humanas, emanados de los principios de organización: jerarquía, subordinación

(55). Véase BABEAU, ANDRE, obra citada, pág. 73.

y autoridad compulsiva, entre otros. (56).

Los Sistemas de Cogestión tienen su origen en las diversas escuelas de Administración. Son un esfuerzo por tomar lo útil de tales corrientes administrativas y desechar lo que de hecho afecta al hombre mismo.

La administración científica Tayloriana se esforzó por formular los principios generales de organización, enfocándose primordialmente a la producción. La estructura de la empresa -- así como las normas y reglamentos se construyen en sentido descendente, ésto es, de arriba hacia abajo. Ello obedecía al desconocimiento pleno de los motivos psicológicos de la conducta humana.

La escuela de las relaciones humanas tiene como objeto de investigación la motivación humana, las relaciones de grupo, las normas de grupo, el conflicto y la cooperación, las barreras de la comunicación y la organización informal. Busca la solución de los sistemas autoritarios de dirección y control desarrollados por la corriente Tayloriana. Sus principales precursores: Mayo, Roethlisberger, Mc Gregor, Likert, etc., buscaban dar solución a los problemas de relaciones humanas. (57).

La tercera escuela se conoce como empírica. Tiene como fundadores a Koonts, Drucker y Appley, quienes conjugan las investigaciones teóricas con la actividad práctica con el objeto de sintetizar sus resultados. Esta escuela pretende sintetizar las ideas fundamentales de las dos escuelas anteriores. (58).

La escuela de los sistemas sociales concibe a la organización como un sistema y lo relaciona con el sistema global. Es-

(56). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 126-139.

(57). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, páginas 24-40.

(58). Véase FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, páginas 45-48.



tudian a la empresa en conjunto, como algo más que la suma de -- los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros. Para -- asegurar la participación espontánea de los trabajadores es necesario crear condiciones que los satisfagan individualmente.

La quinta corriente, denominada nueva ciencia de administrar, busca la racionalización de la toma de decisiones. Mediante la aplicación de la investigación de operaciones, la econometría, la teoría de los sistemas, la teoría general de la gestión y la cibernética, busca revestir a la administración de un carácter más científico.

Independientemente de la formación particular y de los enfoques de cada una de las escuelas que dan origen a los Sistemas de Cogestión, todos ellos coinciden en concebir a la organización como un conjunto de relaciones interpersonales. Muchas empresas tratan las relaciones de producción independientemente de las relaciones humanas. De ahí que la concepción científica de la cogestión requiera de una compleja investigación de la empresa en tanto sea considerada en sus aspectos económicos, técnicos, sociológicos y psicológicos. (59).

La tendencia natural del ser humano de controlar el medio ambiente se hace patente dentro del grupo de trabajo. Una vez que adquiere conciencia de que sólo él puede resolver los -- problemas que se le presentan, busca afanosamente el mando de -- ejercer control e influencia sobre las condiciones mismas del -- trabajo.

Sólo en los grupos pequeños se mantiene la auténtica democracia. Una vez que el grupo crece, es inevitable la concentración del poder. La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas es inversamente proporcional al número -- total de los miembros. De ahí la importancia de establecer pequeños grupos o células de trabajo donde las interacciones de --

(59). Véase GVISHIANI, D, Organización y Gestión. Ed. de Cultura Popular, 1a. Reimp., 1977, págs. 488-490.

los miembros sean más íntimas y estrechas. (60).

Los individuos se unen a los grupos en su afán por encontrar autonomía, ésto es, independencia de toda asociación de carácter formal e impositivo. El grupo rechaza toda influencia de cualquier institución externa y repudia a toda persona externa que, desde un punto de vista paternalista, trate de desarrollarlos. Los grupos autónomos nacen de las afinidades personales, a diferencia de los compromisos y obligaciones surgidas en el seno de los grupos de trabajo. El reunirse en un grupo constituye una sensación agradable, no una formalidad impuesta.

Las motivaciones del individuo y su afán de pertenecer al grupo dependerán del grado de libertad que prive dentro del mismo, evitando primordialmente la censura social, los compromisos formales de estar unido al grupo y la imposibilidad de integración dentro del mismo. El trabajador no aspira sólo la superación económica en su trabajo, ya que no es vendedor de su fuerza de trabajo, sino que anhela su liberación real. Los Sistemas de Cogestión abren la perspectiva de la verdadera liberación de los trabajadores. (61).

La participación surge cuando las relaciones personales comprenden todas aquellas pequeñas cosas de la vida que en conjunto constituyen la vida misma. Los grupos naturales, basados en la afinidad, se oponen a los grupos de intereses, que se forman deliberadamente para alcanzar un fin determinado.

Es preciso disminuir la influencia de los niveles jerárquicos dentro de los grupos, ya que implícitamente revisten valor acerca de lo que socialmente es o no deseable. La participación se logra en una atmósfera de libertad donde previenen la comprensión y el aprecio mutuo. La asociación al grupo es estrictamente personal y no impositiva, como suele suceder en la organiza-

(60). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 147-159.

(61). Véase BROZ TIĆO, JOSIP, obra citada, pág. 117.

ción formal. La participación espontánea exige sistemas de comunicación abiertos, donde el individuo esté en posibilidad de ha-  
cer preguntas y exteriorizar sus opiniones, ya que la organiza\_  
ción tradicional impide al trabajador hacer uso de su iniciativa,  
de su creatividad y de su habilidad para innovar. (62).

La participación de los trabajadores consiste en su ca-  
pacidad o poder de intervención directa en la toma de decisiones  
de todos aquellos aspectos que afectan su vida laboral. Los Sis-  
temas de Cogestión permiten la participación de los trabajadores  
no sólo porque éstos son parte de ella, sino porque a través de  
ellos ejerce su capacidad de control y dirección. La participa-  
ción y la autodeterminación del trabajador permiten crear un am-  
biente de responsabilidad colectiva, lo cual no se logrará en --  
tanto no se modifiquen las relaciones de poder en la empresa.

Los Sistemas de Cogestión representan una exigencia de-  
expresión de los derechos humanos, a través del cual se conside-  
re la dignidad moral del trabajo humano y se le deje de conside-  
rar como una mercancía, como algo susceptible de ser comprado --  
con dinero. La participación de los trabajadores en las decisio-  
nes de la empresa satisface la necesidad psicológica de poder con  
trolar lo que le rodea, y le sirve como herramienta para compro-  
meterlo a trabajar con eficiencia, disminuyendo a la vez su natu-  
ral resistencia a los cambios impuestos desde el exterior. La -  
participación impulsa que el trabajador sea tratado como un ser-  
inteligente, creativo, capaz de controlar su medio ambiente.

\*\*\*

---

(62). Véase MEISTER, ALBERT, obra citada, págs. 50-54.

## CAPITULO 4

## CONTEXTOS PARA LA INSTRUMENTACION DE SISTEMAS GERENCIALES INNOVADOS.

SUMARIO: 4.1. Marco Económico Global para la Motivación, el Mando y la Moral en las Organizaciones en México; 4.2. -- Marco de Referencia para la Cogestión en México; 4.3.- Marco de Referencia para la Administración Creativa en México.

#### 4.1. MARCO ECONOMICO GLOBAL PARA LA MOTIVACION, EL MANDO Y LA MORAL EN LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO.

El cuadro general para desarrollar programas de motivación y capacitación se relaciona en forma muy directa con la ubicación del contexto social, con la situación económica y con los elementos básicos para considerar las perspectivas de los programas.

Con el objeto de poder contar con un planteamiento objetivo y de conocer las necesidades de la motivación, del mando y de la moral en las organizaciones, el administrador debe conocer los elementos globales que le permitan tener un panorama, aunque sea aproximado, de la realidad social, económica y política que le circunda.

Los resultados arrojados a través de censos, encuestas e investigaciones recientes revelan datos sumamente importantes acerca del estado en que se encuentra el país, cuya aplicación es evidente al contexto de la capacitación.

Durante la semana que antecedió a la realización del IX Censo Nacional de 1970, solo una quinta parte de la población total consumió carne y huevo, y dos quintas partes incluyeron leche dentro de su dieta. El bajo contenido de proteínas dentro del régimen alimenticio del pueblo mexicano es raíz de gran número de males, los cuales repercuten en una baja productividad.

Las zonas del país más afectadas a este respecto fueron los estados de Zacatecas, San Luis Potosí, Querétaro, Durango y Aguascalientes. Tal hecho obedece al nivel de pobreza que afecta a la región central del país, así como al abandono de las actividades que sostuvieron la vida económica de la zona, a saber, la minería y sus derivados.

A continuación se muestra el cuadro que contiene los resultados arrojados por el Censo Nacional de 1970, sobre la alimentación en México.

CUADRO 1  
LA ALIMENTACION.

ENTIDAD FEDERATIVA	PROPORCION DE POBLACION QUE EN LA - SEMANA DEL 19 AL 25 DE ENERO DE - - 1970 NO CONSUMIO		
	CARNE	HUEVO	LECHE
República Mexicana	20.6	23.2	38.1
Aguascalientes	37.6	37.7	30.1
Baja California Norte	17.3	15.0	18.3
Baja California Sur	14.4	19.9	23.3
Campeche	11.8	14.3	44.1
Coahuila	22.2	18.9	28.1
Colima	15.1	25.9	30.5
Chiapas	17.0	18.7	57.6
Chihuahua	29.6	25.0	26.9
Distrito Federal	4.1	9.3	12.5
Durango	40.8	32.8	42.7
Guanajuato	36.4	44.4	46.7
Guerrero	27.5	27.2	51.3
Hidalgo	27.1	31.9	62.2
Jalisco	20.6	27.9	24.7
México	13.0	21.5	40.3
Michoacán	28.9	39.6	46.6
Morelos	12.3	16.9	42.4
Nayarit	18.3	21.0	39.8
Nuevo León	13.0	8.8	17.4
Oaxaca	24.4	26.8	68.3
Puebla	20.5	26.2	60.9
Querétaro	41.6	41.2	60.8
Quintana Roo	15.5	10.8	37.9
San Luis Potosí	43.6	33.4	52.2
Sinaloa	18.0	13.0	29.5
Sonora	22.0	16.0	26.6
Tabasco	9.9	20.3	50.1
Tamaulipas	22.6	16.6	27.1

Continúa...

## Continuación

Tlaxcala	22.1	31.2	64.1
Veracruz	19.0	20.8	41.8
Yucatán	15.9	19.8	52.8
Zacatecas	51.6	45.7	54.0

(1).

El hambre ha llegado a causar serios problemas - en el territorio nacional. La alimentación en base a tortilla y café negro, así como los nefastos efectos del alcohol en la salud, son cosa común en la vida de nuestro pueblo. El problema del hombre impide que el mexicano se desarrolle y se supere, lo hace vivir en angustia y le priva de llevar una vida laboral tranquila.

CUADRO 2  
LA VIVIENDA.

ENTIDAD FEDERATIVA	PROPORCIÓN DE VIVIENDAS PROPIAS SEGUN EL TAMAÑO DE LA LOCALIDAD.		
	TOTAL	MENOS DE 2,500 HABITANTES.	DE 50,000- HABITANTES O MAS.
Estados Unidos Mexicanos	66.0	82.8	44.9
Aguascalientes	58.8	72.9	47.3
Baja California Norte	58.4	74.5	54.7
Baja California Sur	71.4	71.3	--
Campeche	74.5	79.5	65
Coahuila	59.1	77.1	49.3
Colima	60.0	77.0	42.7
Chiapas	77.6	82.6	47.1
Chihuahua	59.1	74.6	50.0
Distrito Federal	37.5	51.8	27.2
Durango	72.2	81.3	51.1
Guanajuato	70.2	79.4	53.9
Guerrero	82.2	89.1	57.8
Hidalgo	81.2	88.4	47.0
Jalisco	58.2	71.9	43.4
México	72.6	83.7	62.4
Michoacán	76.4	84.8	52.6
Morelos	60.5	79.7	36.5
Nayarit	75.0	87.0	51.9
Nuevo León	55.5	72.7	45.9
Oaxaca	84.9	88.8	47.1
Puebla	72.6	87.2	30.1
Querétaro	76.1	87.9	48.9
Quintana Roo	76.2	83.6	--

Continúa...

(1). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores para el Estudio de la Población Económicamente Activa basados en la información Censal de 1970. Secretaría del Trabajo y P.S.CENIET, pág.36.

## Continuación

San Luis Potosí	75.4	85.8	52.4
Sinaloa	75.4	82.7	65.2
Sonora	67.0	71.6	62.1
Tabasco	75.8	84.1	52.3
Tamaulipas	62.5	80.0	52.6
Tlaxcala	82.1	87.0	--
Veracruz	73.7	86.0	48.8
Yucatán	78.4	79.7	70.9
Zacatecas	73.2	81.9	56.1

(2).

La vivienda representa un factor sumamente importante para el desarrollo físico y psicológico de los habitantes de una región. Principiaremos por analizar el problema desde el punto de vista demográfico.

Es interesante conocer el hecho de que, como muestra el Cuadro No. 2, en el medio rural el 82% de la población cuenta con casa propia, en contraste con el medio urbano, donde sólo el 44% goza de tal privilegio. Sin embargo, cabe recalcar la naturaleza paradójica del fenómeno, ya que mientras en el medio rural la mayor parte de la población cuenta con su propio hogar, las condiciones de éste son inferiores a las que presentan las viviendas de las zonas urbanas.

El material de esas construcciones es generalmente adobe, madera, asbesto ó láminas de cartón, dependiendo del clima y la materia prima disponible en la región.<sup>(3)</sup> En contraste con las condiciones de la vivienda en el medio rural, el medio urbano cuenta con materiales de construcción más sólidos entre los que figuran primordialmente el tabique y el cemento.

(2). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 38.

(3). Véase Poblaciones Indígenas, condiciones de vida y trabajo de los pueblos autóctonos de los países independientes, Ginebra 1953, Organización Internacional del Trabajo No. 35, - - pág. 116.

CUADRO 3  
CONDICIONES DE LAS VIVIENDAS.

ENTIDAD FEDERATIVA	PROPORCION DE POBLACION QUE HABITA EN-VIVIENDA.		
	SIN AGUA ENTUBADA.	SIN ENERGIA ELECTRICA.	EN DONDE SE-UTILIZA LEÑA O CARBON.
Estados Unidos Mexicanos	38.8	40.4	44.1
Aguascalientes	21.3	34.9	35.7
Baja California Norte.	34.4	21.2	12.4
Baja California Sur	36.0	49.8	53.6
Campeche	52.1	43.1	68.6
Coahuila	26.4	23.3	21.4
Colima	21.9	40.5	51.3
Chiapas	61.8	68.6	77.6
Chihuahua	34.1	37.1	34.9
Distrito Federal	4.5	5.2	2.5
Durango	46.3	51.9	52.2
Guanajuato	42.9	46.6	51.4
Guerrero	61.5	62.5	74.2
Hidalgo	50.8	60.2	67.4
Jalisco	32.7	33.8	35.9
México	36.6	36.8	34.9
Michoacán	46.7	49.8	63.3
Morelos	33.2	35.4	40.2
Nayarit	53.4	40.6	57.2
Nuevo León	18.5	21.4	18.4
Oaxaca	65.4	71.1	81.1
Puebla	52.0	49.9	62.2
Querétaro	46.5	60.0	65.4
Quintana Roo	58.0	54.1	77.0
San Luis Potosí	53.2	57.5	65.5
Sinaloa	48.9	46.0	54.5
Sonora	31.4	34.5	38.3
Tabasco	66.7	68.9	64.9
Tamaulipas	33.9	35.9	32.7
Tlaxcala	50.2	33.2	64.7
Veracruz	49.7	50.8	53.3
Yucatán	58.4	45.9	69.2
Zacatecas	56.6	66.1	65.2

(4).

En lo que respecta a las condiciones en que se encuen-  
tran las viviendas, a través del Cuadro 3 podemos notar que existen observaciones de importancia relevante. Una de ellas es el hecho de que casi el 40% de la población carece de agua entubada, lo cual representa serios problemas de salubridad. En tales con-

(4). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 38.



diciones aumenta la propensión a las enfermedades; no se cuenta con servicios sanitarios ni con fosas sépticas; se carece del agua necesaria para el servicio personal, lo cual genera focos infecciosos, e impide el aseo de las frutas y utensilios de cocina. Las entidades más afectadas son Tabasco, Guerrero y Oaxaca, lugares donde, por su clima tropical, se propagan intensamente enfermedades tales como el paludismo, la disentería y enfermedades gastrointestinales.

En lo que se refiere a la electricidad y a la leña o carbón, sus efectos en la vida personal no son tan serios como la carencia de agua. Sin embargo, su existencia es de suma importancia para el desarrollo industrial. Ninguna empresa estará en disposición de realizar una inversión cuantiosa en un lugar donde se carece de un energético tan importante como es la luz. Las entidades más afectadas resultan ser Oaxaca, Chiapas, Tabasco y Zacatecas, regiones que se caracterizan por su deficiente desarrollo económico, el cual afecta indudablemente el progreso de los habitantes de la región.

CUADRO 4  
TAMAÑO DE LAS VIVIENDAS.

ENTIDAD FEDERATIVA	PROPORCIÓN DE POBLACION QUE HABITA EN VIVIENDAS DE:	
	UN SOLO CUARTO.	DE 5 CUARTOS O MAS.
Estados Unidos Mexicanos	37.3	10.3
Aguascalientes	22.7	15.2
Baja California Norte	19.6	15.3
Baja California Sur	29.9	9.2
Campeche	48.6	4.6
Coahuila	26.0	12.5
Colima	51.6	4.3
Chiapas	59.1	4.6
Chihuahua	27.0	13.6
Distrito Federal	26.1	20.2
Durango	27.8	11.5
Guanajuato	31.6	9.1
Guerrero	60.1	4.5
Hidalgo	43.2	7.0

Continúa...

## Continuación

Jalisco	24.8	12.1
México	34.4	10.7
Michoacán	41.5	6.0
Morelos	42.1	7.4
Nayarit	49.5	3.8
Nuevo León	33.8	11.6
Oaxaca	57.1	4.2
Puebla	44.9	8.7
Querétaro	41.5	9.3
Quintana Roo	56.0	4.7
San Luis Potosí	39.6	8.9
Sinaloa	45.2	5.2
Sonora	23.8	12.1
Tabasco	52.5	3.3
Tamaulipas	38.3	9.5
Tlaxcala	41.3	5.7
Veracruz	44.7	7.1
Yucatán	48.2	6.4
Zacatecas	29.4	9.9

(5).

Un análisis del Cuadro No. 4 nos permite hacer mención - del hecho de que el 37% de la población total vive en casas de un solo cuarto. Tal problema también afecta a las áreas metropolitanas debido a los cinturones de miseria que se han formado a sus alrededores. Chiapas, Guerrero y Oaxaca se presentan como las entidades más afectadas. La mayor parte de esos hogares tienen piso de tierra apisonada, no cuentan con servicios sanitarios, ni drenaje e instalaciones eléctricas adecuadas. Se carece de servicios de agua. El cuarto sirve como dormitorio, cocina y comedor, entregando a sus ocupantes a la promiscuidad y los vicios que denigran la dignidad humana.<sup>(6)</sup> Consideramos que es inútil esperar participación voluntaria por parte de trabajadores que habitan en este tipo de viviendas, ya que los móviles de su conducta se ocupan en satisfacer primeramente este tipo de necesidades.

La alimentación y vivienda, habrán de condicionar las acciones del trabajador en México. Las estadísticas anteriormente presentadas, nos llevan a considerar cómo estos dos aspectos, fre

(5). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 39.

(6). Véase AGUILAR ALONSO Y CARMONA FERNANDO, obra citada, pág. - 164. México, Riqueza y Miseria, Edit. Nuestro Tiempo Edic. - 1972, pág. 75.

nan de manera definitiva las condiciones óptimas de productivi-  
dad. Estos aspectos habrán de considerarse en el planteamiento -  
de los programas vinculados con Moral, Mando y Motivación.

Aunque pudiera señalarse que el tópicó es objeto de es-  
tudio más de un economista que de un administrador, conviene re-  
cordar que la administración, en tanto que es técnica para la - -  
coordinación de esfuerzos, demanda el conocimiento de las condi -  
cionantes del medio ambiente, de las derivadas del desarrollo de-  
los factores de la producción: tierra, trabajo, capital y organi-  
zación.

El Administrador ha de conocer tanto los enclaves como-  
los entornos del sistema. La precisión de los datos señalados, -  
es necesariamente el punto de referencia para la operación de pro-  
gramas a nivel tanto macro y meso administrativos, como micradmi-  
nistrativos.

SERVICIOS MEDICOS Y SEGURIDAD SOCIAL  
 CUADRO 5  
 SERVICIOS MEDICOS Y MORTALIDAD INFANTIL

ENTIDAD FEDERATIVA	NUMERO DE PER- SONAS POR ME- DICO.	TASAS DE MORTALI- DAD INFANTIL 1969-1971
República Mexicana	1405	71.91
Aguascalientes	1780	76.47
Baja California Norte	1600	63.25
Baja California Sur	1133	63.25
Campeche	1655	63.20
Coahuila	1060	69.84
Colima	1489	72.15
Chiapas	4140	76.65
Chihuahua	1784	79.04
Distrito Federal	475	75.16
Durango	2433	58.55
Guanajuato	3267	92.74
Guerrero	3751	56.48
Hidalgo	3363	78.08
Jalisco	1513	77.36
México	4091	106.66
Michoacán	2521	59.21
Morelos	1707	62.69
Nayarit	2542	59.76
Nuevo León	1107	65.86
Oaxaca	5614	76.14
Puebla	2371	90.05
Querétaro	2290	71.55
Quintana Roo	1469	51.39
San Luis Potosí	2177	74.98
Sinaloa	1980	48.38
Sonora	1130	74.43
Tabasco	2744	77.33
Tamaulipas	1324	60.48
Tlaxcala	3004	103.28
Veracruz	1964	62.19
Yucatán	1039	56.29
Zacatecas	3717	78.29

(7).

En lo que se refiere a los servicios médicos con que - - cuenta nuestra sociedad existe un número muy pequeño de profesio- - nales. Tal hecho se apoya por la deficiente salud que presenta - - el pueblo mexicano. A este respecto debemos mencionar la mala - - distribución del personal médico a lo largo del territorio nacio-

(7). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 37.

nal. Por un lado, existen entidades como Oaxaca, Chiapas y el Estado de México, donde el número de habitantes por cada médico llega a ser hasta de 5,600, en contraste con el Distrito Federal, -- donde a cada uno le corresponden 475 habitantes.

Por lo que se refiere a la población infantil, el incremento demográfico del país ha ido en ascenso como consecuencia de la disminución en la mortalidad de los infantes.<sup>(8)</sup> El Estado de México y Tlaxcala presentan los índices más elevados, ello se debe a que cuentan con insuficiencia de personal médico que los atienda en caso necesario. Hacemos alusión a la población infantil con el objeto de recalcar la importancia que tiene este sector en la productividad de la futura fuerza de trabajo. Es difícil esperar alta productividad a instancia de una juventud enferma que carezca de los servicios médicos necesarios para su desarrollo.

CUADRO 6  
POBLACION AMPARADA POR EL IMSS  
(Miles de Personas).

P O B L A C I O N	1 9 7 0	PARTICIPACION - PORCENTUAL.
Total	9 896	100.0
Urbana	8 629	87.2
Rural	1 005	10.2
Pensionados	262	2.6
Asegurado	3 161	31.9
Urbana	2 830	28.6
Rural	331	3.3
Familiares	6 473	65.4
Urbana	5 799	58.6
Rural	674	6.8
Pensionados	262	2.6
Pensionados	185	1.9
Familiares	77	.7 (9).

(8). Véase RENDON, JORGE LEOPOLDO, Participación de la mujer en la fuerza de trabajo: significado e implicaciones, (caso específico del Estado de México). Serie Avances de Inv., Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, Pág. 19.

(9). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, Problemas económicos de México. - Textos Universitarios, UNAM. 4a. Edic., 1965, pág. 533.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo que cubre a la mayor parte de los trabajadores urbanos y a un sector significativo del campo. Su finalidad es satisfacer las necesidades de seguridad del trabajador y de su familia.

El IMSS cuenta con hospitales, clínicas, puestos de fábricas, puestos de enfermería y unidades móviles. Ese conjunto de unidades médicas, cuyo monto era de 944 en toda la República, son el medio de que se vale la institución para prestar sus servicios.

Aunque en un principio la política del IMSS se había centrado a otorgar sus servicios al trabajador urbano, últimamente se ha tendido a descentralizar la acción, a través de tratar de comprender dentro de sus planes al sector agrícola. Se pretende proveer a las clases desposeídas de servicio médico a bajos costos. (10).

Para 1970 existían casi diez millones de asegurados, de los cuales sólo una décima parte se formaba de población rural. Tres millones de trabajadores aseguraban a sus familiares, y constituían más de seis millones, con sus cuotas personales.

La seguridad social es considerada como un medio para frenar el descontento de los trabajadores. Su existencia representa un aspecto muy importante en la vida del trabajador y de las personas que de él dependen. Asimismo, es un símbolo de solidaridad colectiva que evita las nefastas consecuencias de la miseria, la enfermedad, la vejez, el desempleo y los accidentes de trabajo. (11).

Los sistemas de seguridad social representan un medio para garantizar u optimizar la salud de los habitantes del país, lo

(10). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 532.

(11). Véase La Organización Internacional del Trabajo al Servicio del Progreso Social. (Manual de Educación Obrera), Organización Internacional del Trabajo, pág. 148.

cual repercutirá en un incremento de la productividad. Los planes del IMSS pretenden dar solución a los problemas demográficos que impiden el desarrollo del país. Entre las medidas que para tal efecto incluyen se encuentran:

a) La planeación familiar a través de servicios educativos y de salud pública.

b) La garantía del derecho humano a la salud y asistencia médica, lo cual traerá como consecuencia una disminución en la mortalidad.

c) El establecimiento de sistemas educativos, de salud pública, de capacitación profesional y técnica, de protección a la infancia y de participación colectiva en los problemas sociales.

d) Fomentar la auténtica integración de los grupos marginados al desarrollo nacional. (12).

CUADRO 7  
LA EDUCACION

ENTIDAD FEDERATIVA	PROPORCION DE POBLACION			
	ANALFABETAS DE 10 AÑOS Y MAS.	DE 15 AÑOS Y MAS QUE TERMINO LA PRIMARIA.	DE 15 AÑOS Y MAS CON ALGUNA INS TRUCCION POST-PRIMARIA.	BILINGUE: ESPAÑOL Y LENGUA INDIGENA.
República Mexicana	23.7	16.8	12.7	5.6
Aguascalientes	14.7	19.6	10.1	0.1
Baja California Norte	11.8	23.3	17.6	0.2
Baja California Sur	12.4	20.2	14.6	0.1
Campeche	22.8	15.1	9.3	24.3
Coahuila	12.4	24.5	13.9	0.1
Colima	19.9	15.7	11.1	0.2
Chiapas	43.3	6.4	4.8	10.8
Chihuahua	12.9	22.3	12.4	1.3
Distrito Federal	9.1	29.6	28.8	1.2

Continúa...

(12). Véase Educación Obrera, Población y Desarrollo en México, Seminario celebrado del 4 al 13 de Sep. de 1974. Confederación de Trabajadores de México, Ins. Nac. de Est. del Trabajo y Organización del Trabajo, pág. 85-93.

## Continuación

Durango	14.3	16.2	8.9	0.5
Guanajuato	35.3	11.0	6.8	0.1
Herrero	44.6	7.0	6.9	5.7
Hidalgo	37.9	9.8	7.0	12.5
Jalisco	19.4	16.7	11.2	0.1
México	24.9	16.1	11.2	5.8
Michoacán	33.8	8.5	6.9	2.6
Morelos	25.4	14.8	13.1	2.9
Nayarit	21.5	12.2	9.1	1.4
Nuevo León	10.7	26.9	18.8	0.1
Oaxaca	42.0	6.9	4.8	27.9
Puebla	33.2	13.4	8.7	12.0
Querétaro	38.0	9.1	8.7	2.3
Quintana Roo	23.8	11.2	8.6	42.4
San Luis Potosí	29.1	11.7	7.7	8.3
Sinaloa	21.3	15.6	10.1	1.1
Sonora	13.6	21.7	14.8	2.9
Tabasco	23.8	10.7	6.9	5.1
Tamaulipas	14.3	21.6	13.2	0.1
Tlaxcala	23.3	16.2	8.4	5.4
Veracruz	29.4	13.1	8.3	8.5
Yucatán	26.2	9.8	10.4	46.7
Zacatecas	18.8	10.0	5.7	0.0

(13).

La educación del pueblo reviste importancia relevante con miras al proceso de desarrollo económico. Son los recursos humanos los encargados de dar sentido y significado a los recursos -- técnicos y materiales con que cuentan las empresas o unidades económicas. En el caso correspondiente a nuestro país el problema es sumamente complejo, llegando incluso a presentar una naturaleza dual: por un lado existen regiones donde la proporción de habitantes es excesivamente mayor al número de instituciones educativas y se produce la saturación; por otro lado, las regiones que subsisten de las actividades primarias cuentan con suficientes -- planteles educativos, pero no acude el alumnado necesario que permita aprovecharlos al máximo.

Nuestro sistema educativo afecta considerablemente a los niños del campo, ya que éstos adquieren una formación que no les es útil para el desempeño de la labor agrícola. Debemos reconocer el esfuerzo de la Secretaría de Educación Pública, iniciado en 1970, por promover centros de enseñanza científica y tecnológica

(13). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 36.



ca que se adecúen a la realidad de la región en que se encuentren operando. (14).

La situación anterior es un síntoma de la deficiencia -- que presentan los recursos humanos con que cuenta el país. En -- cuanto los pequeños alcancen la edad madura se incorporarán -- a las empresas y sus condiciones de preparación serán tales, que -- disminuirá considerablemente el esfuerzo de desarrollo económico -- nacional.

Los países en desarrollo deben poner atención especial -- en lo que respecta al movimiento sindical. Sus efectos pueden -- ser tan graves que no es exagerado el recomendar que se tomen me -- didas necesarias para que se capacite a los dirigentes. (15). Sin -- embargo, en lo que se refiere a nuestro país, el caso es muy espe -- cial. Tal parece que los líderes sindicales no se han interesado -- por la superación educativa del sector obrero y campesino, los -- cuales constituyen grandes masas de trabajadores que son manipula -- dos para fines políticos y no como elementos participativos del -- desarrollo económico.

En lo que se refiere a dialectos, existen grandes zonas -- donde el campesino habla su lenguaje ancestral. No pretendemos -- romperle su cultura, sino hacer la observación de que tal hecho -- es una consecuencia más del desarrollismo o desarrollo económico -- disparaje que presenta la nación.

Deseamos concluir nuestra investigación sobre la motiva -- ción en México con el comentario expresado por un círculo de em -- presarios de la Ciudad de México. A pesar de la situación en que -- se encuentra el trabajador, los empresarios solicitan "técnicos -- altamente especializados que no piensen si el proceso político, -- económico y social va bien ó mal; se quejan por que los egresados

(14). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 576.

(15). Véase La Organización Internacional del Trabajo al Servicio del Progreso Social, (Manual de Educación Obrera), obra citada, pág. 199.

de centros de enseñanza superior ya no sirven a sus intereses".<sup>(16)</sup>.

La presente investigación tiene como fin proporcionar al administrador algunos elementos relativos al contexto social en que se desenvuelve. La realidad nacional nos permite contemplar la situación en que se encuentra el trabajador mexicano: su alimentación es sumamente deficiente, sus hogares carecen de los servicios necesarios para llevar una vida digna, los servicios médicos no llegan a los amplios sectores de población que carecen de recursos suficientes, etc. Tal situación nos permite comprender que la gran mayoría de los trabajadores mexicanos no ha satisfecho sus necesidades materiales y de seguridad y por lo tanto, gran parte de sus energías son canalizadas a tales fines.

El administrador de empresas debe estar conciente de la realidad en que se encuentran sus trabajadores, ya que éstos no buscarán la satisfacción de necesidades superiores en tanto no hayan satisfecho las de primer grado. Uno de los medios más valiosos para elevar el nivel de vida del trabajador es la capacitación, misma que no se encuentra desarrollada a gran escala en nuestro país. La educación permite el óptimo aprovechamiento de los recursos técnicos y materiales, los cuales redundarán en mayor productividad y ésta, a su vez, en más utilidades y mejores niveles de vida. A través de la capacitación el trabajador estará en posición de superarse y de llevar otro tipo de vida diferente. La planificación familiar, el derecho a la asistencia médica que conduzca a la salud y la ayuda material que le proporcione la capacitación profesional o técnica, facilitarán la auténtica integración de los grupos marginados al desarrollo nacional.

#### 4.2. MARCO DE REFERENCIA PARA LA COGESTION EN MEXICO.

En el Subcapítulo 3.6. La Cogestión es definida como un

(16). Véase CASTELLANOS, ANTONIO, Concentración Económica y Profesional por el Sector Privado. Excelsior, 25 de enero de 1978, Sección A, pág. 1.

sistema de administración en el cual las normas surgidas de las voluntades individuales habrán de regir. Ello significa que los trabajadores habrán de participar directamente en todos los aspectos de toma de decisiones. (17).

El perfeccionamiento de la Cogestión a nivel nacional implica, entre otros pasos, mejor planificación, control más estricto en el cumplimiento de las tareas, motivación económica a los trabajadores, racionalización de la estructura orgánica de las unidades económicas, toma de decisiones con bases más objetivas, aplicación de los avances tecnológicos en la producción, mejores sistemas de información y, lo que es más importante, la participación activa de los trabajadores. (18).

Los avances comentados anteriormente representan aspectos medulares de diversas teorías administrativas que, cuando surgieron, fueron consideradas como la panacea para solucionar los problemas de las empresas. La aplicación de tales teorías en el territorio nacional ha sido muy relativa, ya que el medio ambiente social, económico, político y cultural representa una limitante muy seria que nos impide lograrla. Por otra parte, un breve análisis de las condiciones en que se encuentra la sociedad nos permite vislumbrar que la naturaleza social e ideológica de tales teorías persigue fines particulares que han provocado el surgimiento de grupos marginados tanto en el medio ambiente rural como en el urbano. (19).

Los principios de nuestra organización tienen como problema principal los móviles de la conducta humana. Aún no hemos llegado a comprender las verdaderas condiciones de vida en que se encuentra el grueso de la población mexicana, tema que se trata ampliamente en el subcapítulo 4.1. En lo que a condiciones de alimentación se refiere el contenido proteico de nuestra dieta es muy deficiente; haciendo alusión al calzado, el 20% de la po-

(17). Véase ESTIVIL GARCIA, NIETO, obra citada, pág. 18.

(18). Véase GVISHIANI, D., obra citada, págs. 484 y 485.

(19). Véase MICHEL, GUILLERMO, obra citada, págs. 81 y sigs.

blación no usa zapatos; y en lo que a vivienda respecta, el 40% - de la población reside en viviendas con una sola habitación. (20). En la medida en que el trabajador se encuentre luchando por satisfacer este tipo de necesidades, a través de conseguir mejores condiciones de trabajo, la Cogestión no se dará en México.

Una amplia proporción de la población económicamente activa de México forma parte del sector asalariado. Las empresas - podrían esforzarse por lograr los verdaderos fines de la cogestión, a saber: alcanzar el desarrollo del trabajador. La escena nacional se encuentra atiborrada de empresas cuyo personal de nivel medio e inferior vive en condiciones económicas precarias. Se habla mucho de promover el desarrollo del país, se crean instituciones y organismos asignados a tal fin, sin embargo, los resultados no son del todo efectivos. Es preciso recordar que es responsabilidad individual de cada uno de nosotros el fomentar o limitar el desarrollo social del país. Así como la limpieza de la ciudad de México, depende de la suma de las disposiciones voluntarias de -- los ciudadanos que en ella habitamos, así el desarrollo social - del país dependerá de la medida en que estemos particularmente interesados en promoverlo. No dejemos las soluciones a la colectividad, ya que de esta manera se pierde la responsabilidad; más bien, estemos dispuestos a poner el ejemplo y cooperar en la construcción de una sociedad más sana.

Los Sistemas de Cogestión exigen, en primer término, la consideración del factor humano dentro de la empresa, para lo - - cual habremos de tomar en cuenta también el medio ambiente. Con el objeto de que las políticas organizacionales sean comprendidas debidamente, es necesario que el sistema administrativo y de organización sea eficiente e inspire confianza dentro del personal -- que habrá de seguirlas. Por ello es conveniente que el cuerpo directivo conozca la localidad y sus costumbres y que exista un medio de comunicación adecuado entre los ejecutivos, el nivel medio

---

(20). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, págs. 495-496.

y los obreros. (21).

Por otra parte, la subestimación de la fuerza de trabajo de algunos sectores se opone al trillado "esfuerzo" de desarrollo social. Aproximadamente el 80% de los jefes de familia tienen -- educación menor que secundaria. Ello los imposibilita a ascender por la escala jerárquica de las empresas y limita la participa\_ - ción espontánea, que es la meta de la Cogestión. El trabajo feme\_ - nino es también subestimado por la sociedad en general. Sólo el 10% de participación femenina forma parte de la población económi\_ - camente activa, en comparación con el 43% por parte de elemento - masculino. Tal hecho se debe a que las mujeres son excluidas de - la fuerza de trabajo por no estar en posibilidad de laborar las - ocho horas establecidas por la ley. En orden a su condición si\_ - multánea de ama de casa y trabajadora, la mujer no se encuentra - en condiciones de trabajar tiempo completo. (22).

La Cogestión no puede darse en países donde se presente - una marcada diferenciación de clases sociales, la cual es caracte\_ - rística de subdesarrollo económico. El egoísmo personal y el - - afán de alcanzar un mejor medio de vida serán, respectivamente, - los móviles que impidan la cooperación espontánea de la empresa y de los trabajadores.

Dentro de la Cogestión las relaciones técnicas deberán - ser impulsadas por las relaciones humanas. El sistema de adminis\_ - tración tradicional abusa de considerar al hombre como una herra\_ - mienta para satisfacer sus intereses particulares. La Cogestión, por otra parte, considera los aspectos psicológicos del ser humano.

(21). Véase CANTON MOLLER, MIGUEL, La Armonía en las Relaciones - Obrero-Patronales, Sociedad Mexicana de Geografía y Estadís\_ - tica, México, 1974, pág. 29.

(22). Véase PEDRERO, MERCEDES, La Participación Femenina en la Ac\_ - tividad Económica y su Presupuesto de Tiempo, Notas sobre - Problemas Relativos a Conceptos y Captación, Serie Avances - de Investigación 3. Secretaría del Trabajo y Previsión So - cial, Centro Nacional de Información y Estadísticas del Tra\_ - bajo, pág. 17.

No podemos olvidar que contamos con un índice de analfabetas de más de 23%, que el 20% de nuestra población no come carne, ni el 23% huevo, ni el 38% consume leche. Aunado a ello contamos con problemas de seguridad social. Hasta hace unos cuantos años solo el trabajador que laboraba en zonas urbanas contaba con esta prestación. (23).

Por otra parte, haremos hincapié en el hecho de que la Cogestión implica toma de decisiones a nivel científico. Ante tal situación debemos doblegarnos de nuevo, ya que se dice que -- los dirigentes del futuro carecen de una sólida formación académica y que no cubren los requisitos teóricos para revestir sus juicios de carácter científico. (24).

Es responsabilidad de las instituciones educativas, y -- principalmente de las de enseñanza superior, forjar individuos -- preparados para resolver los complejos problemas a los que se enfrenta la sociedad.

El nivel académico es notablemente deficiente. Sólo el cincuenta por ciento del alumnado que concluye la secundaria llega a instituciones superiores. Por otra parte, existe incongruencia y falta de coordinación entre los sistemas de enseñanza superior y la realidad socioeconómica del país.

El problema representa una paradoja: por una parte se encuentra una sobresaturación en las instituciones que imparten las profesiones administrativas, médicas y de ingeniería; aunado a -- ello se padece la falta de explotación de ciertos renglones de la actividad económica, entre los que cabe mencionar la pesca. La -- situación anterior nos muestra claramente la falta de aprovechamiento de los recursos humanos y económicos con que cuenta el -- país.

(23). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 36-38.

(24). Véase RANGEL, JESUS, La Enseñanza, medio de Presión y de -- Fracaso Profesional, Excelsior, 24 de enero de 1977, Sec\_ -- ción A, págs. 1 y 10.

Se estima que para 1982 se contará con 1,398,700 profesionales, siendo las necesidades del sistema nacional 72,624 lo cual significa un sector desempleado de 35,962 profesionales. Así mismo como lo muestra el Cuadro No. 8, sufrimos problemas en la distribución de los mismos a lo largo del territorio nacional.<sup>(25)</sup>

CUADRO 8  
OFERTA Y DEMANDA DE LOS PROFESIONALES EN LA REPUBLICA MEXICANA  
POR ENTIDADES FEDERATIVAS PARA 1982.

ENTIDAD FEDERATIVA	OFERTA	DEMANDA
Aguascalientes	343	377
Baja California Norte	1,873	1,237
Baja California Sur	0	317
Campeche	105	360
Coahuila	2,506	1,706
Colima	137	322
Chiapas	176	1,092
Chihuahua	2,897	924
Distrito Federal	52,320	18,382
Durango	933	858
Estado de México	2,541	13,094
Guanajuato	1,683	2,154
Guerrero	1,770	1,631
Hidalgo	0	632
Jalisco	5,506	4,277
Michoacán	3,546	1,495
Morelos	1,112	998
Nayarit	1,559	866
Nuevo León	10,361	5,054
Oaxaca	446	1,624
Puebla	5,831	2,168
Querétaro	536	1,415
Quintana Roo	0	135
San Luis Potosí	2,031	1,216
Sinaloa	2,240	166
Sonora	1,321	893
Tabasco	460	981
Tamaulipas	1,473	2,519
Tlaxcala	184	236
Veracruz	3,485	4,494
Yucatán	1,528	352
Zacatecas	580	646

El cuadro anterior nos muestra la mayor disponibilidad de profesionales en las zonas de amplio desarrollo económico. En (25). Véase RANGEL JESUS, obra citada, pág. 10.

el Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León, habrá tantos profesionistas que muchos no encontrarán empleo. En contraste a la situación anterior existen entidades como Baja California Sur, Hidalgo y Quintana Roo, donde no existen suficientes profesionistas para lograr un desarrollo armónico.

Hagamos a un lado el sentimentalismo y contemplemos la realidad cuan cruda es. México requiere de gente preparada. Si realmente deseamos el desarrollo económico y social del país, debemos dar los primeros pasos. Consideramos que la educación es la etapa básica para abandonar el subdesarrollo, ya que son los recursos humanos los que dan sentido y significado a los recursos técnicos y materiales.

La capacitación juega un papel importante dentro del desarrollo nacional. Recordemos que la mejor herencia que el humano puede recibir es la educación, la sabiduría, el conocimiento, elementos que constituirán el activo más valioso de la sociedad.

El proceso de desarrollo que conduzca a la aplicación de los Sistemas de Cogestión deberá tener como punto de partida la educación. Sólo la cultura del pueblo permitirá la concientización de los trabajadores acerca del importante papel que desempeñan en la sociedad y hará posible la optimización de los recursos con que cuenta el país. A través de la educación el trabajador tendrá un dominio más amplio del medio que le rodea, estará en posición de distribuir adecuadamente su ingreso y podrá elevar el nivel de vida de su familia. Tendrá la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse, tanto en su vida personal como en su vida laboral.

#### 4.3. MARCO DE REFERENCIA PARA LA ADMINISTRACION CREATIVA EN MEXICO.

La aplicación del sistema administrativo creado por Shigeru Kobayashi implica ciertas condiciones socioculturales especí



ficas. La cultura oriental cuenta con un sistema denominado filosofía "MU", consistente en observar las condiciones ambientales -- de manera objetiva y subjetiva, con el fin de manejar más adecuadamente los hechos de la vida diaria.<sup>(26)</sup> Ello exige absoluta -- amplitud de criterio, lo cual no se da en nuestro medio, pues es conocido por todos el sentimentalismo del mexicano, como miembro del grupo latino, el cual le impide observar la realidad tal cual es.

La administración creativa exige dirigentes con la mente abierta, dispuestos a cambiar sus estrategias de acuerdo a las -- condiciones dinámicas del medio ambiente. Nuestra cultura y nuestra formación escolar se oponen rotundamente a ello, ya que en -- vez de superar su nivel académico, el estudiante hace las veces -- de instrumento de presión política y agitación, y se convierte en un agente de corrupción y vicio.<sup>(27)</sup>

La formación académica del estudiante le debe permitir -- vislumbrar los problemas por los que atraviesa México, dándoles -- un enfoque. Una vez que se logre, el trabajador mostrará seguridad en el desempeño de sus labores, ya que ésta emanará de la confianza que tiene en sí mismo para resolver sus problemas. Los valores y la cultura de la sociedad tienden a conceder importancia al profesionista y a subestimar el valor de la contribución del -- trabajador de medio nivel. Debemos considerar que más del 95% de la población económicamente activa no ha cursado la Educación Superior. El amplio sector que no posee Educación Superior se encuentra enormemente marginado. Es un conjunto de recursos humanos subestimados incluso por sí mismos, es un factor que impide -- la liberación del trabajador dentro de las empresas.

En nuestro país, y sobre todo en provincia, somos muy dados a reconocer los títulos profesionales de las personas, sin --

(26). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, pág. 9.

(27). Véase RANGEL, JESUS, obra citada, pág. 1-A.

considerar que sólo el 5% forma parte de este sector privilegiado.<sup>(28)</sup> Al resto del personal no se le toma mucho en cuenta. Dentro de la Administración Creativa se eliminan los títulos, ya que éstos solo son prueba de la falta de seguridad en la persona que exige reconocimiento para sí.

La Administración Creativa comprende la vida extralaboral del trabajador, y se esfuerza por crear dentro de su hogar un clima de calor y afecto, un ambiente familiar que desarrolle seres humanos autónomos e independientes.<sup>(29)</sup>

Las diversas regiones del país presentan marcados contrastes en lo que se refiere a las condiciones de habitación. El 37% de la población habita en viviendas de un solo cuarto, dentro del cual se encuentran más de cinco personas. Tal habitación hace las veces de recámara, sala, cocina y baño, entregando a sus ocupantes a la promiscuidad y además vicios que denigran al hombre.<sup>(30)</sup> Es indudable que viviendo en tales condiciones el trabajador estará imposibilitado para dar lo mejor de sí mismo.

En el caso mexicano el trabajador no habita viviendas cómodas y salubres, lo cual trae como consecuencia serios desajustes psicológicos. Las habitaciones no les permiten llevar una vida familiar sana y limpia, en las cuales poder descansar una vez que hayan trabajado. Por el contrario, el regresar a casa puede representar un ambiente depresivo para el trabajador, ya que él ve que las condiciones en que está viviendo su esposa y en que están desarrollándose sus hijos no son del todo propicias para llevar una vida significativa.

Por otra parte, la Administración Creativa facilita la

(28). Véase VARGAS GALINDO, SERGIO Y VERA FERRER, GABRIEL, Análisis Estructural del Ingreso Familiar en México, 1977, -- Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo, pág. 23.

(29). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, pág. 21.

(30). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, págs. 38 y 39.

capacitación del trabajador mediante el establecimiento de sistemas educativos avanzados, teniendo como fin la calidad de la producción en vez de la cantidad.<sup>(31)</sup> Debemos procurar la flexibilidad en los sistemas educativos, considerar el origen de la clase obrera y de la clase campesina. No debemos dejar escapar aspectos tan importantes como sus costumbres sociales, religiosas, de alimentación, y su forma de vida en general.<sup>(32)</sup> Los sistemas educativos deberán estar diseñados para fomentar el desarrollo económico de México. Sin educación él no podrá buscar la perfección y desarrollo en el desempeño de sus labores, ni será fácil que cuente con la determinación necesaria para ejecutar libremente sus labores.

La capacitación debe tener como finalidad la superación de los trabajadores y, consecuentemente, los beneficios para la empresa a través de un incremento en la productividad. El nivel cultural del trabajador mexicano es sumamente deficiente. En el Subcapítulo 4.1. se ha expuesto el carácter crítico de la situación que priva en el país. La capacitación tendrá la función de crear seres capaces de bastarse a sí mismos, seres autónomos e independientes que puedan manejar más adecuadamente los problemas de la vida diaria, tanto los que se presenten dentro del trabajo, como los extralaborales.

El establecimiento de la democracia dentro de la organización debe ser considerado como punto de partida para lograr la participación espontánea de los trabajadores. Sin embargo, la educación vuelve a hacer su aparición como aspecto básico para la autodirección y autocontrol de los trabajadores. Cabe reconocer los valiosos esfuerzos realizados por la Secretaría de Educación Pública tendientes a dar fin al analfabetismo. A pesar de ello, para 1970 el porcentaje de analfabetas ascendía al 23%, y sólo el 16% había cursado primaria. El hecho de que sólo el 12% de la población de mayores de 15 años haya realizado estudios superiores-

(31). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 49-59.

(32). Véase CANTON MOLLER, MIGUEL, obra citada, pág. 29.

a primaria, indica el grado en que nos encontramos y la dificultad de contar con personal autónomo e independiente, capaz de dirigirse a sí mismo. (33).

En cuanto se logre incrementar el grado de educación del trabajador de bajo nivel, las empresas estarán en posibilidad de sustituir las reglas y reglamentos impuestos por la autoimposición de tales mecanismos a instancia del trabajador. El individuo podrá fijarse sus propias metas, derivadas de comprender el funcionamiento de la empresa donde trabaja.

La meta principal de la Administración Creativa es el desarrollo personal a través del cual el individuo logre la autonomía y la independencia. Ello se alcanzará mediante sistemas educativos que tengan como objetivo mejorar la calidad del estudiante, en vez de la cantidad.

Es inútil esperar la superación del trabajador cuando este vive en plena dependencia. Aún no ha satisfecho cabalmente sus necesidades de orden material, independientemente del crónico desempleo que asola al país. La falta de trabajo impide al empleado satisfacer sus necesidades de seguridad. Tal dependencia es plenamente antagónica con el deseo de contar con gente capaz de determinarse a sí misma.

La autonomía e independencia que persigue la Administración Creativa se ven obstaculizadas por la problemática social -- que afecta a los trabajadores. En nuestro medio, en contraste con los países desarrollados, el trabajador que cuenta con una edad superior a los 35 años está expuesto al más agudo desempleo. Si por algún motivo él llegase a ser despedido, difícilmente conseguiría trabajo en otra empresa. La presión familiar llegaría a ser tan fuerte que se vería obligado a desempeñar cualquier tipo de trabajo. Por otra parte, la expectativa de llegar a tener satisfechas las necesidades de seguridad se viene abajo, ya que los

---

(33). Véase PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 36.

sistemas de pensión y jubilación del país no son muy llamativos.- Los problemas inflacionarios hacen que las cantidades percibidas lleguen a ser raquíticas con el paso del tiempo. Otro aspecto importante de la Administración Creativa es, sin duda alguna, liberar al trabajador de la esclavitud de las máquinas. La facilidad de lograr que el empleado posea un trabajo significativo a través del cual pueda desarrollar sus potencialidades y habilidades, estriba en el hecho de eliminar la producción en serie. La técnica consiste en establecer talleres que cuente con mesas giratorias.- Una vez que el trabajador haya concluido una fase del proceso, la mesa girará y permitirá que el empleado prosiga con la fase siguiente hasta la terminación del producto. El tipo de producción de mesa giratoria permite que el trabajador se identifique con el producto. (34).

La liberación del trabajador es difícil de darse en nuestro medio, ya que las relaciones obrero-patronales se sobrellevan en un ambiente de continua pugna. Los empresarios se quejan a menudo de la mano de obra disponible en el país. Desean técnicos baratos que se desprendan completamente del medio ambiente social, político y económico en que se desenvuelven. (35).

Por nuestra parte creemos que el problema no ha sido manejado adecuadamente, ya que se confunden las consecuencias con las causas. El hecho de que las fábricas y las instituciones educativas no sean sino focos de agitación política es un síntoma de los problemas que aquejan a la clase trabajadora. Una vez que el trabajador encuentre satisfechas sus necesidades de primer grado, y que la empresa se preocupe por tratarlo como un ser humano, en vez de una herramienta que podrá ser utilizada a su antojo, podremos esperar su desarrollo personal. La comprensión acerca del papel tan importante que el empleado juega dentro de la sociedad se dará solo si se le permite el progreso económico, político, social y cultural.

(34). Véase KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada.

(35). Véase CASTELLANOS, ANTONIO, obra citada, pág. 1-A.

ANEXO:  
FACTORES CONDICIONANTES DE LA MORAL, MANDO Y  
MOTIVACION, BAJO LA PERSPECTIVA ECONOMICA-ADMINISTRATIVA

Los factores condicionantes para el desarrollo y operación de acciones tendientes a desarrollar: la moral, el mando y la motivación en el contexto laboral mexicano, se vinculan directamente con la apreciación de una serie de presiones de diversa naturaleza, consignadas en las propias estadísticas. Su conocimiento, sistematización e interpretación, constituyen aspectos esenciales para el desarrollo de acciones específicas en el planteamiento de ámbitos innovados de gerencia o de sistemas gerenciales para la instrumentación de mecanismos de moral, mando y motivación.

El objeto del presente Anexo, Factores Condicionantes, es consignar de manera sucinta una serie de datos, sistematizados con la finalidad de proporcionar información sobre la incidencia de -- distintos aspectos económicos sobre la población incorporada a la vida de empresas, organismos e instituciones.

De su correcta interpretación, de su adecuación a la toma de decisiones, puede depender en gran medida, la aplicabilidad de teorías y marcos teóricos para operar programas de moral, mando y motivación.

Con el objeto de facilitar la consulta sistematizada, hemos optado por continuar la numeración de cuadros, siguiendo el orden que se señala en el Capítulo Cuarto.

## SUMARIO:

1. Población Económicamente Activa e Inactiva; 2. La Mano de Obra en Función de Edad, Sexo, Escolaridad, y Función Social; 3. El Desempleo y el Subempleo en México.

## 1. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA E INACTIVA.

Uno de los aspectos más importantes en contribución al desarrollo del país es la Población Económicamente activa (PEA), pues sus características cualitativas y cuantitativas serán determinantes del éxito o fracaso de los planes y programas de desarrollo económico y social. La PEA comprende a las personas mayores de once años que se encuentran ocupadas o que, estando desocupadas, realicen intentos por encontrar trabajo. (1).

Los datos extraídos a raíz de censos, encuestas e investigaciones recientes nos dan una orientación acerca de la situación de la PEA del país.

## CUADRO 9

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA PARA LA REPUBLICA MEXICANA POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA (1970).

	TASAS BRUTAS	
	HOMBRES	MUJERES
República Mexicana	43.6	10.2
Aguascalientes	42.3	9.5
Baja California Norte	40.0	11.2
Baja California Sur	44.2	9.3
Campeche	47.8	9.0
Coahuila	43.0	8.5
Colima	45.3	11.1

Continúa...

(1). Véase CERRERO, MIGUEL Y PARTIDA, VIRGILIO, Tablas de Vida -- Económicamente Activa para la República Mexicana, por Sexo -- para la Población Total y por Rama de Actividades para la -- Población Masculina. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, págs. 9 y 10.

## Continuación

Chiapas	44.4	6.5
Chihuahua	42.1	9.2
Distrito Federal	45.8	20.0
Durango	40.7	6.5
Guanajuato	42.0	7.4
Guerrero	40.5	7.5
Hidalgo	43.4	7.1
Jalisco	43.9	10.9
México	42.2	9.3
Michoacán	40.2	6.4
Morelos	44.9	10.7
Nayarit	44.9	3.6
Nuevo León	45.1	12.7
Oaxaca	44.3	7.8
Puebla	45.6	8.8
Querétaro	44.6	8.1
Quintana Roo	48.9	6.3
San Luis Potosí	43.4	7.5
Sinaloa	44.2	9.8
Sonora	42.4	9.2
Tabasco	44.2	6.5
Tamaulipas	43.1	9.5
Tlaxcala	43.6	6.5
Veracruz	44.5	7.7
Yucatán	46.6	6.6
Zacatecas	40.2	5.3

(2).

El cuadro anterior nos muestra que el 53.8% de la población total del país lo forma la PEA, la cual se constituye de - - 25,700,000 habitantes aproximadamente. Tales personas se encargan de producir alimentos, vestidos, alojamientos, servicios médicos y escolares y diversiones, tanto para ellos mismos, como para la Población Económicamente Inactiva (PEI), la cual representa el 46.4%, cifra que se traduce en la cantidad de 22,800,000 habitantes. El sector inactivo representa una carga bastante difícil para lograr el desarrollo nacional. El problema más agudo se manifiesta a través de la tendencia demográfica nacional, la cual presenta un índice de crecimiento sumamente elevado. Tal situación es consecuencia de la disminución en la mortalidad infantil.<sup>(3)</sup>

En lo que se refiere a la distribución geográfica de la PEA y la PEI, las entidades de Zacatecas, Michoacán y Durango pre-

(2). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, pág. 73.

(3). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 503.



sentan los índices más bajos de población que produce. Anteriormente hicimos alusión al hecho de que esas regiones subsistían -- gracias a la minería, pero una vez pasado el auge, sufrieron el -- más profundo desempleo. El promedio de habitantes menores de 15- años en tales estados fluctúa alrededor del 50%, situación que -- frena indudablemente los esfuerzos tendientes a elevar el nivel -- de vida de su población. (4).

Por otra parte, el problema del desempleo reviste caracteres sumamente críticos, ya que a pesar de que la PEA representa el 53.8%, solo el 26.9% del total de la población forma parte de la fuerza de trabajo; cifra que casi llega a los trece millones -- de habitantes. El hecho de que existan doce millones de desem-- pleados, aunado al problema inflacionario por que atraviesa el -- país es una situación que deja mucho que desear en lo que a -- motivación se refiere. La existencia de un sector tan elevado -- que carece de medios dignos para ganarse la vida es uno de los -- problemas sociales que forman parte de la realidad nacional. La -- estimación del crecimiento demográfico revela datos interesantes -- en cuanto a la toma de medidas que frenen el desequilibrio. Se -- calcula que para 1980 la población de menores de quince años será superior a 33 millones. Eso significa que gran parte del produc-- to nacional habrá de invertirse en los renglones de educación y -- servicios, pues de otra manera gran cantidad de niños y adolescen-- tes experimentarán problemas en cuanto toque su turno para inte-- grarse a la fuerza de trabajo.

Un análisis acerca de la evolución de la PEA nos permite notar que, independientemente de que en la actualidad existan más mexicanos trabajando, la población ha aumentado en una proporción mayor, lo cual significa que el crecimiento de las fuentes de tra-- bajo es proporcionalmente menor que el crecimiento de la pobla-- ción que se incorpora a la PEA.

(4). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada.

CUADRO 10  
FUERZA DE TRABAJO POR RAMAS DE ACTIVIDAD

RAMAS DE ACTIVIDAD	AÑOS	
	1 9 6 0 %	1 9 7 0 %
Total (Absoluto)	11 332	12 955
Agropecuario	54.2	39.4
Extractivas	1.3	1.4
Transformación	13.7	16.7
Construcción	3.6	4.4
Electricidad, gas	0.4	0.4
Industrial	19.0	22.9
Comercio	9.5	9.2
Transportes	3.1	2.8
Servicios	13.5	19.8
Servicios	26.1	31.9
Actividad insuficientemente especificada	0.7	5.8

(5).

Como se observa en el Cuadro No. 10, la disminución de - la PEA ha llegado a afectar la capacidad económica nacional. El - crecimiento de la población impide que la estructura económica ge - nere la cantidad de empleos necesaria para mantener a la gente -- ocupada. Asimismo, los intentos de propagar la creación de fuen - tes de trabajo son hasta cierto punto improductivos, ya que la po - lítica fiscal exige la inversión de grandes cantidades de dinero - a cambio de raquílicas utilidades como producto de paga de impues - tos elevada. Tal situación afecta primordialmente a la pequeña - y a la mediana empresa que, numéricamente, son la fuente poten - cial de empleos más sólida del país.

La presión demográfica afecta principalmente al sector - industrial, sin embargo, el campo presenta el problema de que sus trabajadores aún no han satisfecho sus necesidades primarias. El 40% de la fuerza de trabajo se dedica a labores agropecuarias, -- mientras que sólo un 23% se ocupa de labores industriales. - Sin embargo, el campo ha perdido dinamismo en cuanto a la capta - ción de fuerza de trabajo. Tal situación obedece a motivos econó

(5). Véase Educación Obrera, Población y Desarrollo en México, -- obra citada, pág. 58.

micos. La contribución del sector agrario al producto nacional - presenta una tendencia decreciente en comparación con las aportaciones del sector industrial, manufacturero y de servicios.

Nuestras tierras de temporal no aseguran al trabajador - un salario fijo. La posibilidad de carecer de los medios económicos para satisfacer sus necesidades impulsa al trabajador a emigrar del campo a la ciudad en busca de ingresos seguros y constantes.

Por otra parte, la precaria situación del campo da lugar al problema del bracerismo, consistente en la emigración temporal de trabajadores agrícolas mexicanos a los campos de la Unión Americana. Independientemente del mal trato de que son víctimas y - de los bajos salarios que reciben en comparación con el campesino norteamericano, los braceros son bien aceptados por los granjeros estadounidenses, y su situación, lejos de afectarles, les permite elevar su nivel de vida y gozar de los adelantos de la sociedad - moderna. (6).

En referencia al sector industrial es útil comentar el - hecho de que mientras más industrializada se encuentre una localidad, menor será el índice de desempleo. Ese es el caso de las regiones del golfo y del sureste, donde el índice de subocupación - alcanza hasta un 60%, en contraste con los estados del centro y - norte del país, donde su nivel de industrialización solo da margen a un 33% de subempleo. (7).

El grado de desarrollo de un país juega una relación estrecha con la industrialización, la cual exige profesionales y -- técnicos sumamente preparados. Por su parte, el sistema educativo no ha cumplido cabalmente la difícil tarea de ajustar sus planes y programas a las exigencias del desarrollo nacional. Así -- pues, volvemos a caer en un fenómeno de naturaleza dual: mien -

(6). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 502.

(7). Véase Educación Obrera, Población y Desarrollo en México, -- obra citada, pág. 58.

tras existe un elevado índice de desempleo, la fuerza de trabajo disponible tiene una preparación deficiente.

La meta principal del sistema educativo consiste en proveer al sector industrial de los recursos humanos adecuados al nivel de desarrollo del país. La industria, como fuente de empleos, ha podido disminuir los efectos de la inflación en materia de trabajo. A través de sus empresas ha absorbido gran parte de la mano de obra desempleada, incorporándolos a la industria de la maquinaria, electrónica, automotriz y de transportes.

En lo que respecta al renglón de servicios, las estadísticas nos permiten percatarnos de que su fuerza de trabajo ha experimentado un aumento proporcionalmente mayor al que correspondió a la industria. Tal aumento puede revestir caracteres patológicos, como es el caso del intermediarismo, en el cual la gente tiene un medio de subsistencia que resulta en aumento en el precio del producto. El sacrificio de la colectividad para salvar a unas cuantas familias puede ser tan peligroso que resultaría en menor detrimento si esas personas se dedicaran a alguna otra actividad económica.

Un aspecto significativo de los servicios fue representado por el surgimiento de comerciantes ambulantes y vendedores, -- así como de "tianguis" ó mercados sobre ruedas, los cuales suelen establecerse en las zonas populosas de las ciudades y de las zonas rurales.

Con el objeto de optimizar la fuerza de trabajo disponible y consecuentemente la PEA, consideramos valiosa la política de empleo implantada por Daniel Murayama, la cual se menciona a continuación:<sup>(8)</sup>.

Los fundamentos de esta política son:

(8). Véase Educación Obrera, Población y Desarrollo en México, -- obra citada, pág. 65.

- a) Utilizar intensivamente el factor abundante que es la mano de obra y ahorrar el factor escaso, el capital, aprovechando el potencial productivo de los desempleados y subempleados (Programa del Servicio Público del Empleo).
- b) Mejorar la distribución del ingreso a través del empleo. La creación de nuevos empleos productivos permitirá mejorar las condiciones de vida de los estratos más bajos de la población, ampliar el mercado y dinamizar en consecuencia la producción con la creación de nuevos empleos-productivos adicionales.
- c) Promover, a través del empleo, mayor participación de -- los grupos marginados en la toma de decisiones de tipo económico y social.
- d) Promover el desarrollo de las capacidades individuales a través del trabajo.
- e) Dignificar al hombre a través del trabajo.

Pensamos que la política de empleo comprende los niveles microeconómicos y macroeconómicos del desarrollo nacional. Su finalidad es proteger los intereses del trabajador en beneficio de la sociedad en general. Pretende modificar la política fiscal y crediticia con el objeto de fomentar la inversión de capitales en áreas que presentan un nivel de desarrollo deficiente. Asimismo, se busca aprovechar al máximo la capacidad instalada con miras a la creación de obras de infraestructura. Finalmente hace alusión al recurso más valioso de la sociedad, el hombre. Busca la verdadera liberación del trabajador a través del establecimiento de un ambiente donde la participación espontánea resalte como elemento principal. El elevado sentido filosófico de tal política llega al grado de tocar el aspecto vital de la relación laboral en la empresa: la dignificación del elemento humano mediante el trabajo.

## 2. LA MANO DE OBRA EN FUNCION DE EDAD, SEXO, ESCOLARIDAD Y FUNCION SOCIAL.

La población económicamente activa comprende todas aquellas personas que se encuentran en edad superior a los once años, pudiendo formar parte de la fuerza de trabajo, ó bien, estar sin-emprego. Por otro lado, la población económicamente inactiva comprende a los menores de doce años, y a los incapacitados para trabajar, tales como inválidos, pensionados, etc. (9). El estudio de la mano de obra puede ser efectuado desde diversos puntos de vista, por lo cual, daremos principio al factor edad.

### E D A D:

Las tasas de participación por edad en la PEA varían en orden a la estructura social y económica de cada país, sin embargo, aún a pesar de las diferencias existentes en la misma República Mexicana, podemos adoptar el criterio de que la edad de 12 - años es la oficial para llegar a formar parte de la PEA.

### CUADRO 11

POBLACION TOTAL POR GRUPOS DE EDADES 1970, DE LA REPUBLICA MEXICANA. NUMEROS ABSOLUTOS Y RELATIVOS.

GRUPOS DE EDADES	POBLACION TOTAL	
	ABSOLUTOS	RELATIVOS
Total	48,225 238	100.0
0 - 4	8,167 510	16.9
5 - 9	7,722 996	16.1
10 - 14	6,396 174	13.3
15 - 19	5,054 391	10.5
20 - 24	4,032 341	8.4
25 - 29	3,260 418	6.8
30 - 34	2,596 263	5.4
35 - 39	2,511 647	5.2
40 - 44	1,933 340	4.0
45 - 49	1,637 018	3.4
50 - 54	1,192 043	2.4
55 - 59	1,011 859	2.1
60 - 64	917 853	1.9
65 - 69	702 563	1.4
70 - 74	488 253	1.0
75 y más	600 569	1.2

(9). Véase RENDON, JORGE, obra citada, págs. 20 y 21.

El cuadro anterior nos muestra el elevado índice de crecimiento de la población mexicana, en orden a que la población menor de 15 años constituye el 46% de la población total. Hemos hecho mención respecto al papel que desempeña este sector en el desarrollo nacional. Por una parte, representa un grupo improductivo que eleva la carga económica de los jefes de familia y, por la otra, exige un aumento en inversiones sociales para su educación y servicios adicionales. El progreso nacional dependerá considerablemente de la medida en que la población joven responda a las exigencias de calificación de mano de obra por parte de los diversos sectores económicos. (10).

CUADRO 12

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR GRUPOS DE EDADES PARA 1 9 7 0.

GRUPOS DE EDADES	1 9 7 0
12 y más	13654228
12 - 14	348616
15 - 19	1883008
20 - 24	2238819
25 - 29	1904748
30 - 34	1601400
35 - 39	1363638
40 - 44	1127999
45 - 49	876678
50 - 54	649802
55 - 59	523058
60 - 64	440907
65 - 69	322837
70 y más	372718

(11).

A través del cuadro anterior podemos observar que la participación por edades alcanza su índice más elevado de los 20 a los 24 años, siendo también considerable de los 25 a los 29.

Por lo que se refiere a la distribución geográfica por -

(10). Véase PEDRERO, Mercedes, Indicadores, obra citada, página 40.

(11). Véase FERNANDEZ SONIA y otras, Proyección de la Población Económicamente Activa para la República Mexicana. Serie avances de investigación 4, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, Pág. 24.

edades de la PEA, es útil mencionar el hecho de que ésta varía inversamente al grado de industrialización de la región. Mientras los estados de Nuevo León y el Distrito Federal tienen un índice demasiado bajo de PEA joven y de edad muy avanzada, los estados donde predomina la agricultura la tasa de participación es sumamente alta. Recordemos que 21 entidades federativas subsisten de la agricultura, llegando a constituir las 4/5 partes de la actividad económica en los estados de Chiapas y Oaxaca. (12).

Así pues, la edad reviste una característica importante de la PEA, ya que la actividad económica es una función que depende directamente de los recursos humanos disponibles, y el rendimiento de estos tiene una íntima relación con su edad. La entrada de las personas a la actividad económica ocurre generalmente de los 12 años en adelante. Es difícil concebir ese fenómeno debido a que nos desenvolvemos en un medio industrial. Sin embargo, dado que el 40% de la PEA se dedica a la agricultura y que ésta incorpora trabajadores desde temprana edad, tal cifra es congruente. Por lo que respecta a los retiros de la actividad económica, el cuadro muestra que éstos se presentan en edades superiores a 65 años, y que existe un buen porcentaje de personas mayores de los 70 años que siguen trabajando. Tal situación obedece al hecho de que el trabajador agrícola no cuenta con sistemas de seguridad social que lo pensionen y, por otra parte, a que dentro de nuestro medio, a diferencia de otros países, resulta casi imposible vivir únicamente de la pensión.

Podemos concluir con el comentario de que la población trabajadora y activa continúa prestando sus servicios mientras -- conserva su capacidad física y mental, ésto es, hasta edad avanzada, ya que aún no cuenta con los beneficios mínimos establecidos por la ley, tales pensiones y jubilaciones.

S E X O:

La estructura de la PEA en orden al sexo obedece a facto-

(12). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, págs. -- 125-127.



res de carácter etnológico y sociológico, así como a la naturaleza de la labor que se vaya a desempeñar, esto es, al grado de rudeza, destreza manual, etc.,<sup>(13)</sup> en lo que respecta al caso mexicano:

CUADRO 13

TASAS BRUTAS DE LA ESTRUCTURA DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA, 1970.

ENTIDAD FEDERATIVA	TASAS BRUTAS	
	HOMBRES	MUJERES
República Mexicana	43.6	10.2
Aguascalientes	42.3	9.5
Baja California Norte	40.0	11.2
Baja California Sur	44.2	9.3
Campeche	47.8	9.0
Coahuila	43.0	8.5
Colima	45.3	11.1
Chiapas	44.4	6.5
Chihuahua	42.1	9.2
Distrito Federal	45.8	20.0
Durango	40.7	6.5
Guanajuato	42.0	7.4
Guerrero	40.5	7.5
Hidalgo	43.4	7.1
Jalisco	43.9	10.9
México	42.2	9.3
Michoacán	40.2	6.4
Morelos	44.9	10.7
Nayarit	44.9	8.6
Nuevo León	45.1	12.7
Oaxaca	44.3	7.8
Puebla	45.6	8.8
Querétaro	44.6	8.1
Quintana Roo	48.9	6.3
San Luis Potosí	43.4	7.5
Sinaloa	44.2	9.8
Sonora	42.4	9.2
Tabasco	44.2	6.5
Tamaulipas	43.1	9.5
Tlaxcala	43.6	6.5
Veracruz	44.5	7.7
Yucatán	46.6	6.6
Zacatecas	40.2	5.3

(14).

(13). Véase MALDONADO LEE, GABRIEL, La Mujer Asalariada en el Sector, Consideraciones sobre la Fuerza de Trabajo en el Cultivo del Tabaco. Serie Avances de Investigación 2, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CE---NIET, pág. 49.

(14). Véase PEDRERO, MERCEDES Indicadores, obra citada, pág. 73.

En referencia a la participación por sexo se observa que se encuentran cuatro hombres trabajando por cada mujer, y aún en el Distrito Federal, entidad donde la mujer alcanza su participación más alta, no llega a igualar el porcentaje de participación del elemento masculino.

La participación de la mujer en la fuerza de trabajo varía en función directa del grado de desarrollo regional. Sin embargo, ello no es del todo benéfico para la mujer, ya que su participación se da en sectores de baja productividad y mal remunerados, como consecuencia de la pobreza que asola a los cinturones de miseria que se forman alrededor de las áreas metropolitanas.<sup>(15)</sup>

Las diferencias de participación por sexo en las actividades económicas se deben también al tipo de fuentes de trabajo que existen en cada región particular. En lo que respecta a los servicios como son el turismo, la actividad bancaria, la hotelería, los restaurantes, etc., la mujer tiene una participación más amplia. Tal es el caso de Veracruz, Baja California Norte, Distrito Federal, Guerrero, Jalisco, Morelos, Oaxaca, Tamaulipas y Yucatán.

La participación masculina alcanza su punto más elevado en las edades de 20 a 30 años, ya que es en este momento cuando el hombre al casarse, empieza a contraer obligaciones, de ahí también la política de las empresas de contratar personal casado. En lo que respecta a la mujer, ella tiene una mayor participación entre los 20 y 24 años, lo cual se explica por el hecho de que se retira al tener hijos o contraer matrimonio.

(15). Véase RENDON, TERESA, La Mujer Trabajadora, cuaderno 5, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo, pág. 36.

CUADRO 14  
TASAS ESPECIFICAS DE ACTIVIDAD POR GRUPOS DE EDAD DE LA POBLACION  
FEMENINA, POR ESTADO CIVIL, 1970.

REPUBLICA MEXICANA

GRUPOS DE EDAD	TOTAL	SOLTE RAS	CASA DAS	EN UNION LIBRE	VIUDAS	DIVOR CIADAS	SEPARADAS
Total de							
12 y más	17.6	25.8	10.1	13.0	21.2	39.2	39.8
12 - 14	7.6	7.4	23.1	18.2	19.6	13.8	18.8
15 - 19	23.1	26.2	9.8	12.3	25.1	31.4	32.9
20 - 24	25.0	47.2	9.2	11.9	32.0	44.1	43.2
25 - 29	18.	50.9	9.6	12.0	37.4	52.4	48.8
30 - 34	16.	49.5	10.2	13.3	41.3	53.2	51.7
35 - 39	16.	47.8	10.6	13.7	40.3	53.9	50.4
40 - 44	16.	43.8	10.9	14.3	34.3	47.7	46.0
45 - 49	16.	42.9	10.9	14.8	30.6	42.5	40.1
50 - 54	16.2	37.3	10.6	13.6	25.0	33.4	31.4
55 - 59	15.4	35.2	10.0	13.5	21.8	28.1	27.5
60 - 64	14.5	28.4	9.9	12.9	17.6	18.2	21.5
65 - 69	13.5	25.8	10.0	12.4	14.9	13.7	17.3
70 - 74	12.2	18.1	9.8	13.0	12.3	9.9	18.6
75 y más	9.0	11.6	9.8	11.6	8.6	7.0	9.8

(16).

El estado civil es predominante en el caso de la mujer. Las que viven casadas y en unión libre tienen una participación menor dentro de la PEA. Por otra parte, las separadas y las divorciadas, que generalmente se encuentran al frente de sus hogares, son quienes tienen el índice más amplio de participación. Haciendo alusión a las viudas, se observa que éstas participan más que las casadas, ya que tienen personas que dependen directamente de ellas, pero menos que las solteras, pues en muchas ocasiones gozan del apoyo económico por parte de su familia o de pensiones de viudez. Debido a que las divorciadas y las separadas no disfrutan de tal privilegio, su participación es mayor, pero una vez que superan los 45 años de edad y tienen hijos crecidos que las soporten económicamente, la participación decrece.

Por lo que respecta a la participación femenina en el --

(16). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, pág. 92.

sector agrícola, mencionaremos que a pesar de ser amplia, no se valora la multiplicidad de labores que desarrollan, la preparación de alimentos, hilar, tejer y coser vestidos, ayudar al hombre en la milpa y en la ordeña, y cuidar a los niños y a los animales domésticos, son actividades que hacen que su trabajo sea -- inacabable y agobiador, y que, por no remunerarse, no sea debidamente reconocido. (17).

Tanto en el campo como en algunos otros sectores de la sociedad existe una actitud un tanto negativa en el caso de la mujer que trabaja. El hecho de que el trabajo femenino no sea remunerado se considera como un fenómeno natural. En los casos eventuales en que a la mujer "se le permita" trabajar, ella debe sujetarse a la autoridad del jefe de familia, y él le brindará su protección. Esta situación suele darse incluso en tareas consideradas como netamente femeninas.

El fenómeno de la participación femenina en la actividad económica está sujeto a diversos factores, esencialmente de orden social y cultural. Se estima que el incremento en la participación femenina, es causado por el número creciente de mujeres -- solteras que desempeñan trabajos remunerados, así como de mujeres casadas y con hijos. Ello se debe a la creciente necesidad de -- contar con ingresos complementarios a los del jefe de familia, -- así como a la evolución de los patrones culturales y de organización social, que se manifiestan mediante la aparición de guarderías y otras prestaciones de carácter complementario. (18).

La subestimación del trabajo femenino afecta a las mujeres necesitadas, mismas que en su deseo de trabajar para hacer -- frente a sus obligaciones, sólo encuentran desocupación y subempleo. Sin embargo las mujeres contribuyen a su discriminación en

(17). Véase PEDRERO, MERCEDES, La Participación, obra citada, pág. 41.

(18). Véase HAZAS, ALEJANDRO, Método de Simulación para el Cálculo de Proyección de Población Total y Población Económicamente Activa. Serie avances estudios 3, Vol. 1, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 21.

el trabajo, ya que acatan el rol que nuestra sociedad tradicionalista les impone desde pequeñas. Se estima que mientras más elevado sea el nivel educativo de la sociedad mexicana, mayor será su deseo de trabajar, así como de mejorar el tipo de empleo y la remuneración que reciba. (19).

#### ESCOLARIDAD:

Los términos educación y desarrollo económico se encuentran íntimamente vinculados. La carencia de personal altamente calificado dentro de las diversas actividades que constituyen la vida económica es un factor que obstaculiza el desarrollo integral del país. Los países subdesarrollados se enfrentan al creciente problema demográfico, el cual se manifiesta dentro de la educación tanto en la falta de instituciones educativas que absorban a la población escolar en su totalidad, como en la deficiencia de la calidad de los estudiantes.

Por otra parte, la educación influye considerablemente en el trabajo, debido a que la gente desempeña labores en orden a su nivel educativo. Así pues, la estructura de la fuerza de trabajo es un reflejo del grado de desarrollo educativo del país y de su organización económica. La ausencia de una preparación adecuada impide que las políticas de industrialización incrementen la productividad de la mano de obra. (20).

A través de las tendencias de crecimiento demográfico se observa que en México nacen seis mil ochocientos cincuenta niños diariamente, lo cual, a pesar del incremento del 28.2% en el presupuesto destinado a educación para 1970, imposibilita al sistema educativo nacional en referencia a la absorción de tan numeroso núcleo. (21).

La escolaridad es un factor de relevante importancia en-

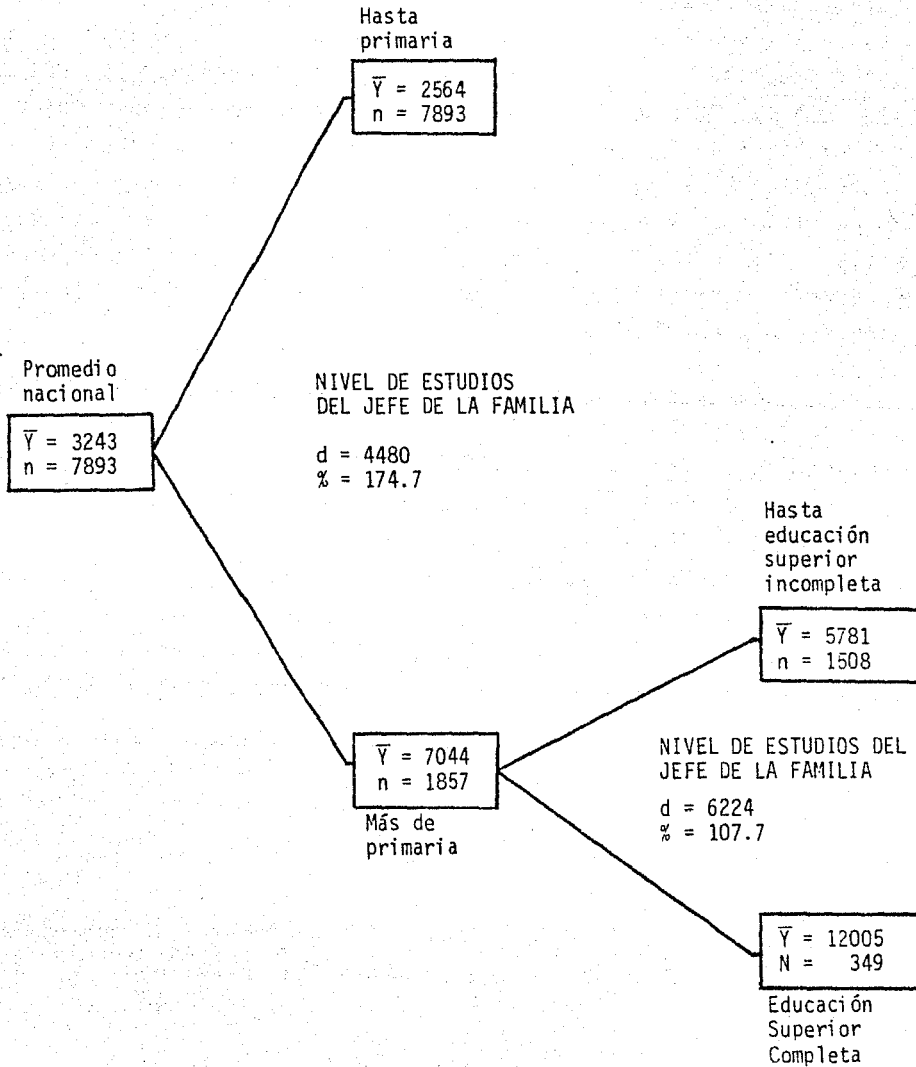
(19). Véase Participación de la Mujer en la Vida Económica del País, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo, cuadernos 4, págs. 25 y 26.

(20). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 573.

(21). Véase Educación Obrera, obra citada, pág. 117.

lo que respecta al nivel de vida de los diversos grupos sociales. El grado de educación será determinante para el nivel de ingresos que reciba el jefe de familia.

FIGURA 1  
INGRESO PROMEDIO FAMILIAR.



Continuación

$\bar{Y}$  : Ingreso promedio del grupo (pesos mensuales).

n : Número de observaciones en la muestra.

d : Diferencia neta en ingreso promedio entre grupos.

% : Diferencia relativa respecto al ingreso menor. (22)

Mientras mayor sea la escolaridad del jefe de familia, - mayores serán los ingresos que se perciban. Los jefes cuya educación no era superior a la primaria percibían solo el 36% del salario obtenido por aquellos jefes cuyo grado de escolaridad era de nivel secundaria en adelante. Es importante mencionar la repercusión que tal fenómeno tiene a nivel nacional, pues el 84% del total de las familias mexicanas está encabezada por personas que carecen de niveles de estudio superiores a primaria, y que, a pesar de percibir salarios tan bajos, poseen las familias más numerosas de la sociedad. El 16% de familias restantes percibe, merced a su nivel educativo, ingresos superiores que les permiten llevar una vida más desahogada.

Los datos del IX Censo Nacional de 1970 nos muestran que a nivel de educación primaria, de los 8.5 millones de alumnos inscritos sólo el 84.25% fue promovido. Tal situación obedeció al abandono de los niños del campo como consecuencia de ocuparse en las labores agrícolas (Véase Figura 2). Por lo que respecta a la educación secundaria, para 1970 se inscribieron casi un millón de alumnos, de los cuales sólo el 27% prosiguieron a estudios superiores (Véase Figura 3). De ellos, solo 194 mil llegaron a la UNAM y 51 mil al Instituto Politécnico Nacional. (Véase Figura 4). (23).

(22). Véase VARGAS GALINDO, SERGIO Y VERA FERRER, GABRIEL, Análisis Estructural del Ingreso Familiar en México. 1977, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 29.

(23). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, págs. 581-584.

FIGURA 2  
 INSCRIPCION TOTAL DE ALUMNOS EN EDUCACION PRIMARIA PARA 1970 Y --  
 PORCENTAJES DE PROMOCION A NIVELES SUPERIORES Y DESERCIION.

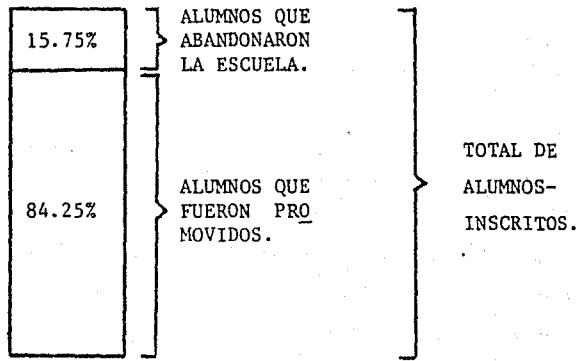


FIGURA 3  
 INSCRIPCION TOTAL DE ALUMNOS A EDUCACION SECUNDARIA Y PORCENTAJE-  
 DE PROMOCION A NIVELES SUPERIORES.

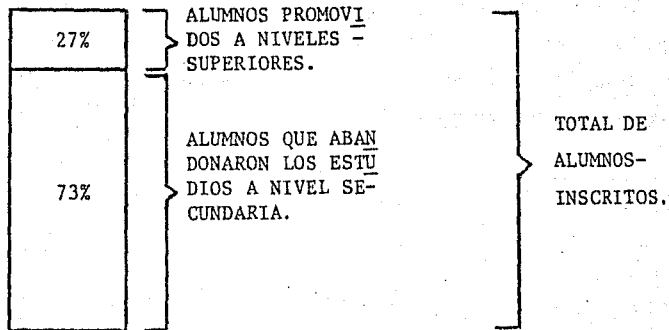
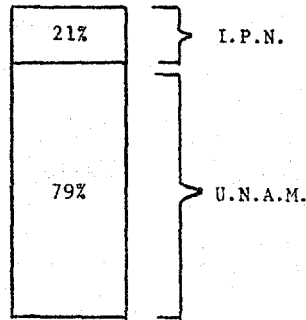




FIGURA 4  
INSCRIPCIÓN TOTAL DE ALUMNOS A ESCUELAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR. --



Con el fin de respaldar las políticas de industrialización del país, es necesario contar con profesionales que se encarguen de la planificación y ejecución de las actividades necesarias. Para tal efecto se debe preferir la calidad de los egresados, más bien que su cantidad. El Consejo Coordinador Empresarial exigió a las instituciones de enseñanza superior su esfuerzo para lograr un nivel académico más elevado por parte de los estudiantes. (24).

La división del trabajo es característica de todas las sociedades desarrolladas y exige un mayor nivel de especialización. En nuestro caso el desarrollismo varía en función a las actividades. Las rudimentarias técnicas de cultivo son prueba de que el sector agrario cuenta con trabajadores manuales como mayoría dentro de su fuerza de trabajo (véase Cuadro 15). (25).

(24). Véase RANGEL, JESUS, La enseñanza medio de presión y de fracaso profesional. Excélsior, 24 de Enero de 1978, Sección A, Pág. 1.

(25). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, págs. -- 232-233.

CUADRO 15

DISTRIBUCION DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA. POR OCUPACION DENTRO DE CADA RAMA DE ACTIVIDAD PARA LA REPUBLICA MEXICANA DE -- 1970.

OCUPACION PRINCIPAL	TOTAL	AGRICULTURA, GANADERIA, SILV., PESCA Y CAZA	INDUSTRIA - DEL PETROLEO	INDUSTRIAS - EXTRATIVAS	CONSTRUCCION.
Total (Absoluto)	12955057	5103519	85106	90069	571006
Total (Relativo)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Profesionales y Técnicos	7.3	.6	10.1	12.3	5.7
Funcionarios Superiores y Personal Directivo, Público y Privado.	2.3	.5	1.9	3.5	2.5
Personal Administrativo	10.8	.6	36.9	14.1	17.2
Comerciantes, Vendedores y Similares	8.8	0.3	1.2	2.6	2.9
Trabajadores en Servicios Diversos	18.1	1.3	8.7	6.9	4.9
Trabajadores en Labores Agropecuarias	27.1	89.3	0.6	1.4	0.7
Trabajadores no Agrícolas	18.6	1.5	35.6	52.4	63.4
Insuficientemente especificados	6.8	5.7	4.8	6.7	2.6

OCUPACION PRINCIPAL	TOTAL	INDUS- TRIA - DE TRANS- FORMA- CION.	GENERA- CION Y- DISTRIBU- CION- DE ENER- GIAELEC- TRICA.	COMER- CIO	TRANSPOR- TES.
Total (Absoluto)	12955057	2169074	53285	1196878	368813
Total (Relativo)	100.0	100.0	100.00	100.0	100.0
Profesiona- les y Téc- nicos	7.3	3.9	7.5	1.6	3.6
Funciona- rios Supe- riores y - Personal - Directivo, Público y- Privado	2.3	3.6	3.5	4.5	3.4
Personal - Administra- tivo	10.8	13.5	44.7	16.0	29.5
Comercian- tes, Vende- dores y Si- milares	8.8	4.7	2.1	63.8	2.5
Trabajado- res en Ser- vicios Di- versos	18.1	4.4	6.8	4.8	42.0
Trabajado- res en La- bores Agro- pecuarias	27.1	0.6	0.5	1.3	0.4
Trabajado- res no A-- grícolas	18.6	66.9	29.8	5.9	14.0
Insuficien- temente Es- pecificados	6.8	2.5	4.9	1.8	4.5

OCUPACION PRINCIPAL	TOTAL	SERVICIOS	GOBIERNO	INSUFICIENTE - MENTE ESPECIFI- CADOS
Total (Absoluto)	12955057	2158175	406607	747525
Total (Relativo)	100.0	100.0	100.0	100.0
Profesionales y Técnicos	7.3	22.8	8.9	1.7
Funcionarios Superiores y Personal Directivo, Público y Privado	2.3	3.4	5.7	2.3
Personal Administrativo	10.8	11.5	50.8	3.3
Comerciantes, Vendedores y Similares	8.8	3.5	0.3	1.6
Trabajadores en Servicios Diversos	18.1	42.0	21.9	7.0
Trabajadores en Labores Agropecuarias	27.1	0.8	1.5	0.4
Trabajadores no Agrícolas	18.6	13.8	6.9	12.6
Insuficientemente Especificados.	6.8	2.0	3.7	62.3

(26).

(26). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, págs. -- 232-233.

El Cuadro No. 15 nos muestra que el sector agrario no se valió ni del 1% de fuerza de trabajo formada por profesionales y técnicos, en contraste con el sector servicios que se constituye en más del 20%. Por lo que se refiere a la industria, observamos que del total de obreros o trabajadores no agrícolas, ésta ocupa el 51% dentro de sus actividades. Es preciso elevar el nivel de escolaridad con el objeto de incrementar la productividad de los trabajadores y de que éstos se encuentren en mayores posibilidades de elevar su nivel de vida.

Una vez que se incremente el nivel de escolaridad del trabajador, los beneficios no solo redundarán en la empresa, sino en su vida personal y en su vida familiar. Tal beneficio le permitirá ejercer una paternidad responsable, la cual comprenderá dar acceso a la educación a las personas que de él dependen, así como proveerlos de una alimentación y un hogar que les permitan llevar una vida digna y decorosa.

El gobierno de México ha comenzado a tomar cartas en el asunto. La creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), tiene como fin coordinar la reforma educativa y el desarrollo tecnológico, trabajando en conjunto con la Subsecretaría de Educación Media y Superior de la Secretaría de Educación Pública. El CONACYT es un organismo consultivo para la elaboración de planes nacionales para capacitar a los jóvenes que hayan de integrarse a la industria del país. (27).

#### FUNCION SOCIAL:

La función social la concebimos como la ocupación a través de la cual un individuo, incorporando su energía física y mental, llega contribuir al logro de los objetivos de la sociedad. Las diversas actividades productivas que forman el sistema económico están compuestas de puestos, los cuales a su vez forman empresas. Cada empresa se dedica a un giro o actividad especial que habrá de satisfacer una necesidad manifiesta dentro del (27). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 576.

conglomerado social, así como de producir beneficios a sus dueños y a sus trabajadores. (28).

Con el objeto de analizar a la población económicamente activa desde el punto de vista de su función social, procederemos a clasificar a la actividad económica en sus diversos sectores.

a). Sector Primario. Para fines de este estudio el sector primario es aquel que se ocupa de la realización de actividades agropecuarias, entre las que podemos mencionar la agricultura, la silvicultura, la ganadería, la pesca y la caza, así como de las actividades de la industria extractiva entre las que se encuentran la minería y el petróleo.

El útil comentar que la participación del sector primario en el producto interno bruto (PIB), para 1970 fue de solo 16.8% como lo muestra el Cuadro 16, y que, aparte de que la tendencia de su contribución decrece con el paso del tiempo, se comprueba la baja remuneración que pueden percibir los trabajadores dedicados a tales actividades en comparación con los que laboran en otros sectores. Por otra parte, se observa el avance de la industrialización al ser desplazada la contribución del sector primario al PIB, lo cual es signo de un mayor desarrollo económico.

CUADRO 16

PARTICIPACION DEL SECTOR PRIMARIO EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL POR SUBSECTORES. (EN RELATIVOS).

SUBSECTORES	1960	1970	1975
T O T A L	100.0	100.0	100.0
Sector Primario	20.8	16.8	15.3
1. Subsector agropecuario	15.9	11.6	9.6
a) Agricultura	9.8	7.1	5.6
b) Otras actividades agropecuarias	6.1	4.5	4.0
2. Subsector industria extractiva	4.9	5.2	5.7
a) Minería	1.5	1.0	0.9

Continúa...

(28). Véase Apuntes de Organizaciones (Áreas funcionales de la empresa), Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, pág. 8.

## Continuación

b) Petróleo	3.4	4.2	4.8
-------------	-----	-----	-----

(29).

Los trabajadores del campo, así como los que forman parte de los demás sectores, tienen la necesidad de contar con ingresos fijos y seguros, cosa que no sucede en nuestro medio, ya que dependiendo de la generosidad de la cosecha se obtendrán ingresos altos, medianos y en ocasiones nulos. Así existen entidades como Chiapas y Oaxaca, donde las 4/5 partes de la fuerza de trabajo se ven afectadas por tal situación. (30).

En relación a los trabajadores de la industria petrolera, es por todos conocido el hecho de que sus condiciones de trabajo, que incluyen sueldos y prestaciones, son hasta cierto grado insuperables. Consideramos que su aportación al PIB es sumamente reducida, pues dadas las condiciones actuales del precio de los energéticos, ésta debiera ser mayor al 4.8%.

## CUADRO 17

PARTICIPACION DEL SECTOR PRIMARIO EN LA POBLACION ECONOMICAMENTE-  
ACTIVA TOTAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD.

(EN RELATIVOS)

RAMAS DE ACTIVIDAD	1 9 7 0
T O T A L	100.0
Sector Primario	40.8
1. Subsector Agropecuario	39.8
a) Agricultura	35.8
b) Otras actividades agropecuarias	3.6
2. Subsector Industria Extractiva	1.4
a) Minería	0.7
b) Petróleo	0.7

(31).

El hecho de que para 1970 el 39% de la PEA se dedique a-

(29). Véase VEGA, JOSE LUIS, Estadísticas de la ocupación por sectores económicos, Serie prontuarios 1, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 45.

(30). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, págs. -- 125-127

(31). Véase Vega, JOSE LUIS, obra citada, pág. 50.

las actividades del subsector agropecuario es muestra de que México es un país que vive del campo. La baja participación de tan importante sector al PIB obedece al bajo nivel tecnológico de sus tareas, así como a la falta de capacitación por parte del personal que presta sus servicios. En ocasiones tales trabajadores poseen tierras de su propiedad, las cuales no son debidamente explotadas por falta de financiamiento, de agua y de otros diversos factores. (Ver cuadro No. 17).

El aumento de participación del subsector industrias extractivas dentro de la PEA es muestra del desarrollo económico, pues en la medida en que la estructura económica se vuelve más compleja, aumentará la división del trabajo, misma que da origen a la especialización. Mientras exista mayor especialización, la industria irá desplazando a la agricultura, y los trabajadores que se dediquen a la primera continuarán progresando.

b). Sector Secundario. Concebiremos al sector secundario como aquel dedicado a las actividades de las industrias manufactureras, de la construcción y las relativas a la energía eléctrica.

La participación del sector secundario al PIB es superior a la participación del sector primario, ello nos muestra la mayor posibilidad que tienen los trabajadores de las industrias manufactureras, eléctricas y de la construcción de obtener mayores salarios que les permitan satisfacer sus necesidades materiales y de seguridad. Es a través de las grandes empresas como el trabajador llega a celebrar contratos colectivos de trabajo y a obtener sistemas de seguridad social que sean dignos de la personalidad humana, cosa que redundará en un incremento de solidaridad entre patrones y trabajadores. (32).

(32). Véase La Organización Internacional del Trabajo al Servicio del Progreso Social (manual de educación obrera). Organización Internacional del Trabajo, pág. 147. ..



## CUADRO 18

PARTICIPACION DEL SECTOR SECUNDARIO EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO-TOTAL POR SUBSECTORES SEGUN EL TIPO DE BIEN PRODUCIDO.

(EN RELATIVOS)

SUBSECTORES	1960	1970	1975
T O T A L	100.0	100.0	100.0
Sector Secundario	24.3	29.2	30.3
1. Subsector manufacturas	19.2	22.8	23.1
a) Bienes de consumo duradero	11.7	11.5	11.0
b) Bienes intermedios	5.3	7.2	7.6
c) Bienes de consumo duradero y de capital	1.8	3.6	4.1
d) Otras industrias manufacturadas	0.4	0.5	0.4
2. Subsector construcción	4.1	4.6	5.1
3. Subsector electricidad	1.0	1.8	2.1

(33).

Por otra parte el incremento de la participación del sector secundario en el PIB muestra que, de manera paulatina, nuestro país va dando pasos hacia la industrialización, la cual incrementará el nivel de vida de nuestra sociedad. (Ver Cuadro No. 18).

El auge que están cobrando las industrias eléctricas y de la construcción nos permite percatarnos del hecho de que se sigue creando infraestructura, de que los mexicanos cada vez habitan remos en mejores viviendas y de que las condiciones salubres de nuestros hogares se mejorarán considerablemente.

## CUADRO 19

PARTICIPACION DEL SECTOR SECUNDARIO EN LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA TOTAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD, SEGUN EL TIPO DE BIEN PRODUCIDO.

(EN RELATIVOS)

RAMAS DE ACTIVIDAD	1970
T O T A L	100.0
Sector Secundario	23.4

Continúa...

(33). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 72.

## Continuación

1. Subsector manufacturas	18.6
a) Bienes de consumo no duradero	9.5
b) Bienes intermedios	4.7
c) Bienes de consumo duradero y de capital	3.0
d) Otras industrias manufactureras	0.8
e) Insuficientemente especificadas	0.6
2. Subsector Construcción	4.4
3. Subsector Electricidad	0.4

(34).

El Cuadro No. 19 nos muestra que el constante incremento experimentado por el subsector manufacturero se ha visto restringido por la austera situación por la que atraviesa el país. La política fiscal y la incertidumbre de nuevas devaluaciones han sido raíz de fugas de capital hacia el extranjero. Por otro lado, el desarrollo hace que existan zonas abandonadas mientras surgen -- ciudades industriales, como es el caso del Distrito Federal, Monterrey, Nuevo León y de diversas áreas del Edo. de México. (35).

Las actividades del sector secundario fomentan la participación de personal profesional, técnico, directivo y administrativo, a través del cual se logrará la optimización de los recursos disponibles. La industrialización es el medio más adecuado para mejorar el nivel socioeconómico del país. A través de producción a gran escala se permitirá que los miembros de los diversos estratos sociales puedan adquirir todo tipo de bienes a precios asequibles. Una vez que la industria crece se crean nuevas fuentes de trabajo que permiten a la gente obtener remuneración fija que satisfaga sus necesidades de primer orden.

c). Sector Terciario. Es aquel sector que comprende las actividades relativas al comercio, a los servicios y a los transportes. Su característica principal es que no produce bienes tangibles, bienes que sean susceptibles de almacenarse.

(34). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 78.

(35). Véase PEDRERO, MERCEDES, Indicadores, obra citada, pág. 16.

Las actividades comerciales, entre las que predomina la venta de satisfactores de necesidades primarias, juegan un papel crucial dentro del progreso de la sociedad. Su surgimiento es prueba de aumentos en la producción, los cuales implican aumentos en la distribución, esto es, en el comercio. La función social que desempeñan los establecimientos comerciales disminuye considerablemente el desempleo.

## CUADRO 20

## PRODUCTO INTERNO BRUTO EN RELATIVOS.

PARTICIPACION DEL SECTOR TERCIARIO EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO - TOTAL POR SUBSECTORES EN RELATIVOS.

RAMAS DE ACTIVIDAD	1960	1970	1975
T O T A L	100.0	100.0	100.0
Sector Terciario	55.5	55.1	55.6
1. Subsector Comercio	31.1	31.9	31.1
2. Subsector Servicios	21.9	20.7	21.6
3. Subsector Transportes	2.8	2.5	2.9

(36).

A pesar de que la contribución del subsector comercial al PIB no se ha superado de manera significativa, bien podemos decir que su aportación es bastante importante, ya que para 1970 fue casi el doble de la participación del sector primario en su totalidad (ver cuadro No. 20). La creación de empresas que forman grandes centros comerciales permiten que se genere la riqueza suficiente para garantizar mejores condiciones de trabajo al personal a su cargo.

La misma condición aplica al subsector servicios, cuya aportación no se ha incrementado proporcionalmente, pero sí se ha mantenido con el paso del tiempo. Uno de sus subsectores es la actividad crediticia, la cual tiene un contenido eminentemente social. Ultimamente ha enfocado el financiamiento a la construc\_

(36). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 125.

ción de viviendas populares y al fomento de la exportación. (37). - Sin embargo, creemos que tal hecho puede servir de parapeto para la creación de organismos e instituciones que no cumplan con su cometido y que sangren profusamente al gobierno nacional.

En relación al renglón de los transportes se puede afirmar que aún falta que se desarrollen en el territorio nacional. - Existen zonas que se encuentran sumamente incomunicadas, pues carecen de servicios de carreteras, ferroviarios y aéreos. Entre ellas se mencionan sectores del norte del país como Baja California, Chihuahua y Sonora, así como partes de Oaxaca y Yucatán.

## CUADRO 21

PARTICIPACION DEL SECTOR TERCIARIO EN EL TOTAL DE LA POBLACION --  
ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SUBSECTORES.

(EN RELATIVOS)

SUBSECTORES	1 9 7 0
T O T A L	100.0
Sector Terciario	30.1
1. Subsector Comercio	9.2
2. Subsector Servicios	18.0
3. Subsector Transportes	2.8

(38).

No podemos dejar de reconocer la importante labor social realizada por el sector terciario desde el punto de vista de su elevada absorción de PEA dentro de su fuerza de trabajo (ver cuadro No. 21). Para 1970 ocupó el 30% de la totalidad de trabajadores de todo el país, aumentando a 38% para 1967. El aumento de trabajadores del sector terciario significa progreso social, y mientras la producción aumenta se demandan más servicios culturales y de esparcimiento, entre otros, los cuales exigen mayor capacitación de personas. Sin embargo, los servicios pueden denotar-

(37). Véase LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 388.

(38). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 129.

impreparación de la gente al prestar su ayuda como trabajadores domésticos y laborar mediante condiciones inferiores a las mínimas señaladas por la ley.

Es interesante el análisis de algunos aspectos económicos en los que se observa un avance considerable. Sin embargo, el país muestra aún características de subdesarrollo dentro de nuestra estructura económica, lo cual impide el rápido crecimiento de las fuerzas productivas. Para que los esfuerzos realizados por lograr el desarrollo económico rindan fruto, es preciso que cuenten con un enfoque integral, ésto es, que se dirijan a la superación del desempeño de los tres sectores de actividades que constituyen la estructura económica.<sup>(39)</sup>

Debemos estar concientes de que nos encontramos en la etapa de transición hacia el desarrollo económico, de que todavía existen mexicanos que trabajan en condiciones muy por debajo de las establecidas por la ley, de que el porcentaje de la PEA carga con un peso sumamente considerable de población dependiente, de que nuestro grado de educación es sumamente bajo, y de que existen zonas que se encuentran plenamente desoladas mientras otras gozan de la más ostentosa opulencia.

### 3. EL DESEMPLEO Y EL SUBEMPLEO EN MEXICO.

Antiguamente se pensaba que la industrialización sería la solución para el problema del desempleo y del subempleo. Nuestro país ha experimentado un elevado grado de industrialización en algunas regiones, el cual, a nivel general, ha sido inferior al porcentaje de población que se agrega a la fuerza de trabajo. La falta de planeación del crecimiento económico ha producido problemas económicos y sociales que repercuten en el desempleo y en el subempleo.

(39). Véase AGUILAR, ALONSO, Dialéctica de la Economía Mexicana. Edit. Nuestro Tiempo, 8a. Edic. 1976, págs. 13-16.

Las elevadas tasas de crecimiento demográfico, la desequilibrada distribución de los ingresos y la escasa disponibilidad de recursos técnicos y materiales para la creación de empresas, han llegado a ocasionar el problema de insuficiencia de absorción de la mano de obra.

Con el objeto de absorber el incremento de la PEA, derivado del crecimiento demográfico, se estima que entre 1970 y 1985 se deberían crear más de 9 millones de empleos, ésto es, 600,000 anuales. (40).

El desempleo no se presenta marcadamente en los países subdesarrollados, ya que los trabajadores carecen de sistemas de protección que les permitan esperar a encontrar un empleo que esté de acuerdo a sus aspiraciones personales. En las naciones desarrolladas los trabajadores que no tienen empleo reciben pensiones temporales hasta el momento de encontrarlo. En México no ocurre tal situación y la gente que carece de trabajo se va sumando al sector subempleado.

El subempleo comprende a todas aquellas personas que obtienen ingresos inferiores a los salarios mínimos regionales, así como a aquellas personas que ayudan a su familia sin recibir remuneración. (41). Por nuestra parte, trataremos el caso del subempleo dentro de los tres sectores de actividades, haciendo alusión al hecho de que para 1970 tal sector se componía de 5.8 millones de personas.

a). Sector Primario.

El Cuadro No. 22, nos muestra que el sector primario, mismo que consta de los subsectores agropecuarios y de industrias extractivas, cuenta con el 65% de subempleados en todo el país.

(40). Véase FERNANDEZ, SONIA y otras, Proyección de Población Económicamente Activa para la República Mexicana, serie Avances de Investigación 4, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 22.

(41). Véase Educación Obrera, obra citada, pág. 57.

CUADRO 22  
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA SUBOCUPADA DEL SECTOR PRIMARIO DE  
ACTIVIDAD SEGUN CARACTERISTICAS DE LA OCUPACION, 1970.  
(MILES)

A C T I V I D A D E S	ESTRUCTURA PORCENTUAL
Total	100.0
Sector Primario	65.1
Subsector Agropecuario	64.7
Subsector Industria Extractiva	0.4
Petróleo	0.1
Minería	0.3

(42).

El mayor porcentaje de desempleo del sector primario corresponde al subsector agropecuario. Tal situación obedece a diversas razones, entre las que mencionaremos el sistema agrícola - basado en la colectivización de la tierra ó ejido. La propiedad privada tiende a desaparecer con el ejido, el cual en ocasiones - no se trabaja, sino que se renta ó abandona. Los ejidos han traído como consecuencia faltantes en la producción y disminución de tierras cultivables, así como descuidos que impiden la optimización de los recursos naturales. (43).

Asimismo, el 56% de la participación femenina dentro del subsector agropecuario trabaja por salarios menores a los de los hombres. Aunado a ello está el hecho de que la pobreza generalizada que priva en el campo afecta también a los trabajadores de ambos sexos. Las tierras de temporal traen como consecuencia desocupación estacional, misma que obliga al trabajador a emigrar a - regiones donde encuentre empleos. (44).

(42). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 58.

(43). Véase PAZOS, LUIS, La Devaluación en México, Ed. Diana, 9a. Imp., 1976, págs. 91-103.

(44). Véase Participación de la Mujer en la vida económica del -- País, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo 1975, pág. 21.

El subempleo del subsector agrícola se compone de la participación de familiares que prestan sus servicios y, sin embargo, no son remunerados. Entre ellos se encuentran los menores de edad, los ancianos y las mujeres, las cuales constituyen un 33% del grupo subempleado. (45).

La deficiente capacidad de las actividades agrícolas para generar riquezas se ha hecho patente mediante la disminución de la inversión pública para proyectos agropecuarios. En relación a los sectores privados se sabe que las tierras que cuentan con tecnología avanzada son capaces de absorber la fuerza de trabajo de regiones pobres, mientras que las tierras desprovistas de maquinaria y capital son fuentes del subempleo agrícola y, consecuentemente, del subempleo urbano.

b). Sector Secundario.

El sector secundario se compone de los subsectores manufactureros, de la construcción y de la electricidad. La baja capacitación de los trabajadores fue el factor que hechó abajo la posibilidad de que la industrialización modificara el orden social y pusiera fin al desempleo. Sin embargo los resultados sólo fueron la absorción de la fuerza de trabajo por parte del subsector manufacturero.

CUADRO 23

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA SUBOCUPADA DEL SECTOR SECUNDARIO-POR SUBSECTORES, 1970.

(MILES)

A C T I V I D A D E S	ESTRUCTURA PORCENTUAL
Total	100.0

Continúa...

(45). Véase FERNANDEZ, SONIA Y MORELOS, JOSE, Análisis Comparativo de la Información sobre Población ocupada: Censos de Población y Agrícola, Series avances de investigaciones, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 21.



Continuación

Sector Secundario	9.8
Subsector Manufacturas	8.0
Subsector Construcción	1.7
Subsector Electricidad	0.1

(46).

El Cuadro No. 23 nos permite percatarnos del hecho de -- que la manufactura constituye el mayor porcentaje de desempleo del sector secundario. Es posible que a ello se deba la dependencia económica y tecnológica de nuestro país para montar industrias, así como a la falta de adecuación de la maquinaria y equipos adquiridos en relación a los recursos humanos con que el país cuenta.

Por otra parte, la subestimación de la fuerza de trabajo femenina dentro del subsector manufacturero obedece a que se le utiliza en labores que requieren mano de obra poco calificada y que, por ello mismo, se remuneran escasamente. (47).

En relación a la industria de la construcción, así como en algunos otros sectores de la actividad económica, la difícil situación inflacionaria ha producido desempleo. La baja inversión oficial, así como la disminución de obras públicas, han llegado a causar 300 000 desempleados en la industria de la construcción, mismo que se han visto obligados a realizar actividades deficientemente remuneradas. (48).

Cabe mencionar el hecho de que la insuficiencia del sector secundario para generar fuentes de trabajo es un problema muy profundo, pues gran parte de las empresas que forman el sector -- son de tipo artesanal, y por lo tanto, agrupan a un sector muy reducido de trabajadores. El sector industrial es el que se compo-

(46). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 84.

(47). Véase RENDON, TERESA, obra citada, págs. 18 y 19.

(48). Véase 300,000 Desocupados en la Industria de la Construcción, dicen los Sindicatos, Excelsior, 10. de febrero de -- 1978, Sección A, págs. 5.

ne de menor proporción de subempleados, ya que las grandes empresas que cuentan con sindicatos impiden que, independientemente -- del grado de calificación de la mano de obra, los obreros sean remunerados a niveles inferiores a los establecidos por la ley, y aseguran sueldos fijos y constantes, privilegio del que no son participes los trabajadores del campo.

c). Sector Terciario.

Es aquel que se encarga de la realización de las actividades comerciales, así como de los servicios, de los transportes y de las tareas gubernamentales.

CUADRO 24  
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA SUBOCUPADA DEL SECTOR TERCIARIO - 1970.

(MILES)

A C T I V I D A D E S	ESTRUCTURA PORCENTUAL
Total	100.0
Sector Terciario	20.8
Comercio	5.5
Servicios	14.0
Gobierno	0.6
Transportes	0.7

(49).

Es digno de elogio el resultado obtenido por el sector terciario en la generación de fuentes de trabajo y en la participación del sector en el PIB. Sin embargo, debemos ser capaces de distinguir los rasgos buenos y los rasgos malos. (Ver Cuadro No.- 24). El hecho de que un mayor número de personas se decida a trabajar por su cuenta en el sector de servicios es una prueba de la capacidad del sistema económico para crear empleos productivos.<sup>(50)</sup>

(49). Véase VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 135.

(50). Véase Educación Obrera, obra citada, pág. 64.

El subsector servicios ocupa el mayor porcentaje de subempleo dentro del sector terciario. Las razones de ello son muy variadas, sin embargo, consideramos que la más importante se presenta en los servicios domésticos en casas particulares. La Ley Federal del Trabajo otorga una reglamentación especial al trabajador doméstico. Nosotros pensamos que este tipo de empleos impide la integración de las clases sociales marginadas al desarrollo nacional. Los trabajadores domésticos son un síntoma de las tajantes diferencias en la distribución del ingreso, de tal forma que existen personas cuyos bajos ingresos los obliguen a dedicarse a este tipo de trabajos mientras que las personas con amplia capacidad económica se puedan dar el lujo de remunerar a tales trabajadores.

Los empleados domésticos emigran de las zonas rurales a los centros urbanos turísticos, como son los estados de Baja California Norte y Sur, Guerrero y los de la Península de Yucatán. En relación a los cinturones de miseria que se forman en los alrededores de las ciudades, éstos dan origen al subempleo, como es el caso de los boleros, los vendedores de flores y periódico, los limpia-parabrisas y otros. Existen también vendedores ambulantes de todo tipo de productos que, en la mayoría de los casos, no llegan a gozar de las garantías mínimas que establece la ley.

Las repercusiones del desempleo y subempleo en el elemento humano son sumamente importantes. Los continuos fracasos en la búsqueda de empleo hacen que el hombre se sienta inútil, obstaculizando su integración de desarrollo social. Por otra parte, todo el tipo de necesidades sociales, como la pertenencia, el aceptar y ser aceptado y el reconocimiento, quedarán insatisfechas. Una situación crónica de esa índole impide al trabajador llevar una vida significativa. (51).

(51). Véase Desempleo y Cambios de Estructura, Estudios y documentos nueva serie, No. 65, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1962, pág. 63.

El desempleo y el subempleo no deben ser considerados - como males sin remedio. El trabajador tiene derecho a una vida - más placentera y alegre, libre de los pesares que trae consigo la falta de una remuneración constante y segura. El trabajador con un empleo seguro será un elemento que reportará mayor productividad. (52).

Las consecuencias económicas del desempleo producen angustia en el trabajador y en las personas que de él dependen: no contará con el dinero suficiente para alimentarse, para vestirse, para pagar la renta, para divertirse ó atenderse medicamente.

La desintegración familiar producida por el desempleo - obliga a los niños abandonar la escuela en busca de trabajo, y -- las mujeres estarán orilladas a mendigar. La vida será completamente dura para ellas.

Las consecuencias morales del desempleo obligarán al -- trabajador a ver al empresario con rencor y odio. Los contínuos rechazos que ha sufrido lo hacen sentirse con menores privilegios que los que gozan algunos animales domésticos. Es finalmente en este punto donde los principios y virtudes humanas se pierden.

\*\*\*

(52). Véase Organización y Funcionamiento de los Servicios Nacionales del Trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo, - Ginebra, 1953, págs. 2 y 3.

CONCLUSIONES GENERALESC O N S I D E R A N D O S

La motivación era concebida como un factor no intrínseco al trabajo. La escuela de Administración Científica motiva al ser humano a través de incentivos económicos y lo reduce a la categoría de una máquina.

Es hasta el surgimiento de la escuela Humano-Relacionista cuando se considera el aspecto humano de las empresas y se comienza a concebir al hombre, aunque sea de manera no muy precisa, como una unidad Biopsicosocial.

El mando en las organizaciones tiene como objetivo desarrollar al trabajador y constituye una necesidad de la coordinación.

El mando en las organizaciones tiene como objetivo desarrollar al trabajador y constituye una necesidad de la coordinación.

La motivación persigue la satisfacción de las necesidades humanas, evitando que revista un carácter manipulatorio. La motivación comprende la vida interna y externa del individuo.

Es preciso permitir al empleado que satisfaga necesidades de niveles superiores al desarrollar sus labores. Ello permitirá sentirse más útil a la sociedad a la cual pertenece y le facilitará el proceso de integración a la misma.

La comprensión de los grupos de trabajo es un valioso instrumento de desarrollo y control social. A través del grupo podremos satisfacer más plenamente al individuo y lograr su participación de manera espontánea en la consecución de los objetivos de la organización.

La concepción del hombre como una unidad Biopsicosocial -

permitirá al trabajador obtener mayores satisfacciones en el trabajo, no solo en cuanto a sus necesidades materiales y de seguridad, sino también a las sociales y de realización, situación que redundará en un notable aumento en la productividad.

El trabajador mexicano, en un gran número de casos, no ha sido comprendido como individuo, ni se le reconoce su capacidad y su esfuerzo. La mayoría de los trabajadores no ha satisfecho sus necesidades materiales y de seguridad y se encuentra lejos de satisfacer sus necesidades sociales, razón por la cual se siente marginado de la participación plena en la vida organizacional.

La moral, mando y motivación se frenan en tanto el medio-laboral mexicano abunda en casos de alimentación deficiente, de hogares carentes de servicios necesarios, de falta de asistencia médica y de falta de capacitación por parte del trabajador.

Ante tal situación el único móvil de la conducta de los trabajadores no es la participación espontánea, sino la satisfacción de sus necesidades básicas.

Por otra parte, en el contexto de las relaciones laborales priva una situación antagónica, la cual consiste en una continua pugna entre empresarios y trabajadores. Ese hecho no es sino una consecuencia de la problemática que afecta al trabajador, a saber: la falta de satisfacción de sus necesidades materiales y de seguridad y la carencia de consideración del aspecto humano de las empresas.

El desempleo y los continuos problemas inflacionarios son algunos de los factores que mayor ingerencia tienen en relación a la actitud de los trabajadores. Aunado a ello nos enfrentamos al constante incremento demográfico y a la falta de capacitación de los recursos humanos.

La subestimación de la fuerza de trabajo femenina es un factor sumamente importante que obstaculiza la motivación de la mu

jer mexicana. Además, tal hecho frena los intentos de lograr el desarrollo económico nacional, ya que el importante sector femenino se incorporará a la población económicamente inactiva.

El desempleo y el subempleo que afectan al país son problemas cuyos efectos impiden una adecuada motivación. Eso se debe a que por una parte, el individuo no puede satisfacer sus necesidades primarias, y por otra, se imposibilita la satisfacción de sus necesidades de pertenencia, aceptación y reconocimiento. Uno y otro, desempleo y subempleo, influyen en los recursos humanos, generando angustias y temores.

De acuerdo con los considerandos anteriores y con el contenido de los capítulos del presente trabajo, en este Seminario de Investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

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

- 1.- El administrador, para desarrollar las acciones a su cargo, y a efecto de ejercer su función de mando, de motivar al personal y de elevar la moral del trabajo, necesita considerar el proceso de desarrollo histórico de nuestra sociedad, con el fin de comprender más ampliamente la idiosincracia del trabajador; las relaciones laborales; la interrelación de los medios y modos de producción; y consecuente, elevar la eficiencia y eficacia.
- 2.- La moral del trabajo exige cohesión, sentimiento de comunidad y participación del grupo en el proceso administrativo. Dicha moral influye en el rendimiento y satisfacción del trabajador; es determinada por el ambiente de la organización y por las actitudes de los dirigentes.
- 3.- El trabajador limita su capacidad y habilidad hacia el trabajo por una falta de identificación de sus objetivos individuales en relación a los de la organización para la cual presta sus servicios.

- 4.- La plena comprensión de la naturaleza humana y su desarrollo pleno solo se logran a través de concebir al hombre como una unidad Biopsicosocial, lo cual significa que es mediante estas tres grandes vertientes como podremos conocer el comportamiento humano.
- 5.- Es necesario enfocar los objetivos de la organización con los del individuo, a fin de que de esta manera el trabajador ponga en juego sus habilidades y potencialidades en beneficio de sí mismo, de la organización y de la sociedad en general.
- 6.- Los estilos gerenciales tendrán como punto de partida la concepción del dirigente acerca de la naturaleza humana. Si se piensa en el hombre limitado, se le tratará de manera diferente que si se le considera como un ser capaz. El estilo Gerencial es un aspecto determinante de la cultura, el comportamiento y el logro de resultados en la organización.
- 7.- La administración creativa tiene como finalidad desarrollar seres humanos autónomos e independientes, ésto es, capaces de autodeterminarse y cristalizar sus propias normas de trabajo. A través de ello el trabajador estará en posición de participar plenamente en la organización para la cual trabaja, estos, de ejecutar y controlar su propio trabajo.
- 8.- El Desarrollo Organizacional es una herramienta que permite que el hombre se adapte al cambio y representa una estrategia educativa que permitirá modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, ésto es, su cultura en general.
- 9.- La autodirección y el autocontrol solo se dan en un medio en el que nadie sea superior a nadie y cada quien sea responsable de sus funciones, hecho que tenderá a dignificar al hombre en su trabajo.
- 10.- Los auténticos avances en la empresa sólo se logran a través de un análisis interdisciplinario que incluya los aspectos técnicos, económicos, matemáticos, psicológicos, sociológicos,



filosóficos y jurídicos de la sociedad.

- 11.- La participación espontánea de los trabajadores tiene como -- condición la capacidad o poder de intervención directa en todos aquellos aspectos que afectan su vida laboral. La facultad de tomar decisiones satisface la necesidad psicológica de poder controlar el medio ambiente.
- 12.- La Cogestión y Administración Creativa, que se traducen en la auténtica realización del trabajador, no se lograrán en tanto no se hayan satisfecho sus necesidades básicas. Uno de los - principales medios que permiten alcanzar ambos sistemas geren- ciales es la capacitación, ya que es un elemento que facilita al hombre el manejo del medio que le circunda, que alienta la óptima toma de decisiones acerca de todos los aspectos de su- vida.
- 13.- La motivación de los trabajadores del sector primario es suma- mente deficiente, ya que utilizan fuerza de trabajo menor de- 20 años y no les proporcionan las garantías mínimas estableci- das por la Ley.
- 14.- La capacitación del trabajador es una de las herramientas más útiles para su motivación. Ello obedece a que el incremento- en conocimientos redundará en mayor productividad y está en - mayores ingresos.

\*\*\*

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

- ADMINISTRACION I, DE LA F.C.A., Vol. 1, Sistema de Universidad -  
Abierta, 1976.
- AGUILAR, ALONSO, Dialéctica de la Economía Mexicana. Edit. Nues--  
tro Tiempo, 8a. ed., 1976.
- AGUILAR, ALONSO Y CARMONA, FERNANDO, México Riqueza y Miseria. --  
Edit. Nuestro Tiempo, 5a. ed., 1972.
- ALFARO SANCHEZ, MARTHA, El papel del supervisor en la empresa de  
tipo mediana en México. U.N.A.M., 1977, Seminario de Inves-  
tigación para obtener el título de L. A.
- APUNTES DE ORGANIZACIONES (Areas funcionales de la empresa). F.C.-  
A., U.N.A.M.
- ARAQUISTAIN, LUIS, La revolución mejicana. Madrid, 1929.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de los recursos humanos.-  
Edit. Trillas, 2a. Reimp., 1976.
- ARTE DE DIRIGIR EN EL TRABAJO EL. Editado por el personal de su-  
pervisory management, Edit. Reverté, S.A., 1960.
- BABEAU, ANDRE, Los consejos obreros en polonia. Edit. Nova Terra,  
1a. Ed., 1968.
- BEAL, GEORGE; BOHLEN, JOE Y RANDABAUGH, NEIL, Conducción y acción  
dinámica del grupo. Edit. Kapeluz.
- BECKHARD, RICHARD, Desarrollo organizaciona; estrategias y mode--  
los. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1963.
- BENNIS, WARREN, Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orí-  
genes y perspectivas. Edit. Fondo Educativo Interamericano,  
1973.
- BROWN, J.A.C., La psicología social en la industria. Breviarios -  
Fondo de Cultura Económica, 3a. Reimp., 1970.
- BROZ TITO, JOSIP, Política de no alineación y autogestión. Edit.-  
El Caballito, 1974.

- CABRERA HIDALGO, EDGAR, Nuestro programa de psicología, Edit. Vega Impresores.
- CANTON MOLLER, MIGUEL, La armonía en las relaciones obrero patronales. Sociedad Mexicana de geografía y estadística. México, 1974.
- CASAS GUZMAN, HECTOR, Motivación al obrero (caso práctico en una industria automotriz). U.N.A.M., 1977, Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- CASTELLANOS, ANTONIO, Concentración económica y profesional, por el sector privado. Excelsior, 25 de enero de 1978.
- CASTRO, EUSEBIO, Lógica. Edit. Porrúa Hnos., 9a. ed., México, 1970.
- CERRERO, MIGUEL Y PARTIDA, VIRGILIO, Tablas de vida económicamente activa para la República Mexicana, por sexo para la población total y por rama de actividades para la población masculina. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. CENIET.
- CONSTITUCION DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Artículos 27 y 123.-
- CHAMBERT ACOSTA, CONCEPCION, Estudio sobre la motivación del trabajador. U.N.A.M., 1977, Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- DE BRUYNE, PAUL, Teorías modernas de la administración de empresas. Edit. Aguilar, 1963.
- DESEMPLEO Y CAMBIOS DE ESTRUCTURA. Estudios y documentos nueva serie, No. 65, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra - 1962.
- DESOCUPADOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION (300,000), DICEN -- LOS SINDICATOS. Excelsior, 1o. de febrero de 1978.
- DIAZ GUERRERO, ROGELIO, Estudios de psicología del mexicano. Edit. Trillas, 5a. Reimp., 1977.
- DRUCKER, PETER, La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Edit. El Ateneo, 1975.

- DUCCESHI, MIRELLA, Técnicas de dirección del personal. Edit. Ibérico Europea de Ediciones, S.A., Madrid 1, 3a. ed., 1972.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL, Técnicas de comunicación administrativa. -- Textos universitarios, 3a. ed., 1974.
- EDUCACION OBRERA, POBLACION Y DESARROLLO EN MEXICO, Seminario celebrado del 4 al 13 de septiembre de 1974. Confederación de trabajadores de México, Instituto Nacional de Estudio del Trabajo y Organización del Trabajo.
- ENCICLOPEDIA DE MEXICO. Tomo I.
- ESTIVILL; GARCIA, NIETO HOMES Y SANCHEZ, La participación de los Trabajadores en la gestión de la empresa. Edit. Nova Terra, 1a. ed., 1971.
- ESTRADA PARRA, JOSE ALFREDO, Desarrollo de un concepto integral de una unidad de organización. Universidad Iberoamericana, - - 1977, Tesis para obtener el título de L.A.
- FALCON PEREZ, ANGEL MARIO Y OTROS, Relaciones entre trabajadores y directivos en las empresas, ejidales, turísticas y de servicio. Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, El proceso administrativo. Edit. Herretera Hnos., 10a. ed., 1975.
- FFRMANDEZ GONZALEZ, MARIA NORMA, El ejecutivo y su desarrollo. U.-N.A.M., 1972, Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- FERNANDEZ, SONIA y MORELOS, JOSE, Análisis comparativo de la información sobre población ocupada: censos de población agrícola. Series avances de investigación, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, C E N I E T.
- FERNANDEZ, SONIA y OTROS, Proyección de la población económicamente activa para la República Mexicana. Serie avances de investigación 4, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, - C E N I E T.

- FLORES DE GORTARI, SERGIO y OROZCO GUTIERREZ, EMILIANO, Hacia una comunicación administrativa integral. Edit. Trillas, 2a. -- Reimp., 1974.
- FROMM, ERICH, El miedo a la libertad. Edit. Paidós, Buenos Aires, 1957.
- GARCIA VALENCIA, ANTONIO, Las relaciones humanas en la administración pública mexicana. Edit. Porrúa, S.A., 3a. ed., 1971.
- GARDNER B. y MOORE D., Relaciones humanas en la empresa. Edit. - Rialp, S.A., 4a. ed.
- GELLERMAN, SAUL, La administración de las relaciones humanas. Edit. C E C S A, 2a. Imp., 1971.
- GORDON SCHAFFER, W.K., La administración pública mexicana en "problemas agrícolas e industriales de México". L, Vol. VIII, - 1955.
- GUERRERO PERALTA, BERTHA, El supervisor como elemento de importancia en la administración de los recursos humanos. U.N.A.M.- 1974, Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- GUION, ROBERT M., Definición de moral, en moral industrial. Vol. - II, No. 1, primavera 1958.
- GUZMAN VALDIVIA, ISACC, Reflexiones sobre la administración. Edit. Reverté, México, 1961.
- GVISHIANI, D., Organización y gestión. Edit. de Cultura Popular, - 1a. Reimp., 1977.
- HAZAS, ALEJANDRO, Método de simulación para el cálculo de proyección de población total y población económicamente activa.- Serie Avances, Estudios 3, Vol. 1, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, C E N I E T.
- HERSEY BLANCHARD, La administración y el comportamiento humano. -- Edit. Técnica, 3a. Reimp., 1975.

- HILGARD, ERNEST Y BOWER, GORDON, Teorías del aprendizaje. Edit. - Trillas, 1a. Reimp., 1975.
- KLINEBERG, OTTO, Psicología social. Edit. Fondo de Cultura Económica, 1976.
- KOBAYASHI, SHIGERU, Administración creativa. Edit. Técnica S.A., - 2a. Imp., México 1975.
- KOONTZ, HAROLD y O'DONELL, CYRIL, Elementos de administración moderna. Edit. Mc. Graw-Hill, 1975.
- LECHUGA PEREGRINA, RENE, Los factores de motivación de los trabajadores de un grupo de empresas. U.N.A.M., 1971, Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- LECTURAS DE ADMINISTRACIÓN, Vol. 1, Colección Administración, 1974, U.N.A.M.
- LEIGHTON, ALEXANDER, PERSONNEL ADMINISTRATION. IX, 6 de enero, - - 1947.
- LEON PORTILLA, M., La filosofía náhuatl. Instituto Indigenista Interamericano, México 1956.
- LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO, La administración pública y la vida económica de México. Edit. Porrúa, S.A., 2a. ed.
- LOPEZ ROSADO, DIEGO, Problemas económicos de México. Textos Universitarios, U.N.A.M., 4a. ed., 1965.
- LOPEZ ROSADO, DIEGO, Problemas económicos de México. Textos Universitarios, U.N.A.M., 4a. ed., 1965.
- LORSCH, LAURENCE, Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción. Edit. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- MAIER, NORMAN, Psicología Industrial. Edit. Rialp, Madrid, 1960.
- MC. GREGOR, DOUGLAS, El aspecto humano de las empresas. Edit. Diana, 5a. Imp., 1974.
- MC. GREGOR, DOUGLAS, Mando y Motivación. Edit. Diana, 2a. Imp., -- 1975.

- MC. QUAIG, JACK, Como motivar a la gente, problemas y procedimientos. Logos Consorcio Edit., 1a. ed., 1975.
- MALDONADO LEE, GABRIEL, La mujer asalariada en el sector agrícola-consideraciones sobre la fuerza de trabajo en el cultivo de tabaco. Serie Avances de investigación 2, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, C E N I E T.
- MARGULLIES, NEWTON y RACA, ANTHONY, Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología. Edit. Diana, 2a. Imp., 1975.
- MEISTER, ALBERT, Los sistemas cooperativos, ¿Democracia o Tecnocracia?. Edit. Nova Terra, 1969.
- MENDIETA Y NUÑEZ, El derecho precolonial. México 1937.
- MICHEL, GUILLERMO, Escología de la organización. Edit. Trillas, - 1974.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO AL SERVICIO DEL PROGRESO SOCIAL. (Manual de educación obrero). Organización Internacional del Trabajo.
- ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS NACIONALES DEL TRABAJO. Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 1953.
- PARTICIPACION DE LA MUJER EN LA VIDA ECONOMICA DEL PAIS. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo.
- PAZ, OCTAVIO, El laberinto de la soledad.
- PAZOS, LUIS, La devaluación en México. Edit. Diana, 9a. Imp., 1976.
- PEDRERO, MERCEDES, Indicadores para el estudio de la población económicamente activa, basados en la información censal de - - 1970, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, C E N I E T.
- PEDRERO, MERCEDES, La participación femenina en la actividad económica y su presupuesto de tiempo. Notas sobre problemas relativos a conceptos y captación, Serie Avances de investigación, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET.

- PEREZ AGUILAR, JAIME ALFONSO, El trabajador en la empresa mexicana. U.L.S., 1970, Seminario de investigación para obtener el título de L.A.
- POBLACIONES INDIGENAS, CONDICIONES DE VIDA Y TRABAJO DE LOS PUEBLOS AUTOCTONOS DE LOS PAISES INDEPENDIENTES. Ginebra 1953, Organización Internacional del Trabajo No. 35.
- RAMOS RAMOS, ALEJANDRO y OTROS, La importancia de la motivación del trabajador mexicano en las diferentes escalas jerárquicas. U.N.A.M., Seminario de investigación para obtener el título de L.A..
- RAMOS, SAMUEL, El perfil del hombre y la cultura en México. Colección Austral, Espasa-Calpe Mexicana, S.A., 6a. Ed., 1976.
- RANGEL, JESUS, La enseñanza, medio de presión y de fracaso profesional, Excélsior, 24 de enero de 1977.
- RAUDSEPP, EUGENE, Ideas para el Administrador. Edit. Diana, 1a. ed., 1974.
- REDDIN, W.J., Efectividad gerencial. Edit. Diana, 1a. ed., 1974.
- RENDON, JORGE LEOPOLDO, Participación de la mujer en la fuerza de trabajo: significado e implicaciones, (caso específico del Estado de México), Serie Avances de investigación, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. C E N I E T.
- RENDON, TERESA, La mujer trabajadora, Cuaderno 5, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo.
- REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Empresas, teoría y práctica. Edit. Limusa, 12a. Imp., 1976.
- REYES PONCE, AGUSTIN, Administración por Objetivos. Edit. Limusa, 1976.
- SAYLES, LEONARD y STRAUSS, GEORGE, El comportamiento humano en las organizaciones. Edit. Herrera Hnos., 1969.
- SCHEIN, EDGAR, Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano, 1975.



- SOROKIN PITIRIN, A., La crisis de nuestra era. Edit. Espasa-Calpe-Argentina, S.A., 1948.
- SOUSTELLE, JACQUES, La vida cotidiana de los aztecas. Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- STRAUSS, GEORGE y SAYLESS, LEONARD, Personal: los problemas humanos de la dirección. Edit. Herrero Hnos., 13a. ed., 1976.
- TESTA, G., Organización y Dirección del personal. Edit. Deusto, -- 1973.
- TOFFLER, ALVIN, El shock del futuro. Edit. Fondo de Cultura Económica, 2a. ed., 1973.
- VAILLANT, GEORGE, La civilización azteca. Edit. Fondo de Cultura - Económica, 2a. ed., 1973.
- VARGAS GALINDO, SERGIO y VERA FERRER, GABRIEL, Análisis estructural del ingreso familiar en México. 1977, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, C E N I E T.
- VEGA, JOSE LUIS, Estadísticas de la ocupación por sectores económicos. Serie prontuarios 1, Secretaría del Trabajo y Previ\_ sión Social, C E N I E T.
- VEGA MORA, GUILLERMO, La disciplina en la empresa. U.N.A.M., 1973, Tesis profesional para obtener el título de L.A.
- VON HALLER, GIDNER, Psicología industrial. Edit. Grijalbo, 1a. ed. 1966.
- WOLF WARNER, Introducción a la psicología. Edit. Fondo de Cultura-Económica, 12a. Reimp., 1970.

\*\*\*

INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICASCAPITULO 1

ORDEN PRO - GRESI VO.	No.DE CITA.	PAGINA	D A T O S
1	(1)	5	ARIAS GALICIA, FERNANDO, <u>Administración de los Recursos Humanos</u> . Ed. Trillas, 2a. Reimp. 1976, pág. 61.
2	(2)	6	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, <u>El Proceso Administrativo</u> . Ed. Herrero Hermanos, 10a. ed., 1975, págs. 18-23.
3	(3)	7	<u>Lecturas de Administración, Vol. 1. Colección Administración 1974</u> , UNAM., págs. 201-179.
4	(4)	7	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, - pág. 32.
5	(5)	8	<u>Lecturas de Administración, Vol. 2</u> , obra citada, págs. 109-121.
6	(6)	9	VITELES MORRIS, <u>The Science of Work</u> , citado por FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, pág. 37.
7	(7)	9	GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, <u>Reflexiones sobre la Administración</u> . Ed. Reverté, México, 1961, - pág. 27.
8	(8)	9	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, - págs. 34 y sigs.
9	(9)	10	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. - 114.
10	(10)	10	GUION, ROBERT M., <u>Definición de Moral, en Moral Industrial, Vol. I</u> , No. 1 Primavera - - 1958, pág. 59.
11	(11)	10	VON HALLER, G., <u>Psicología Industrial</u> . Ed. - Grijalvo, 1a. ed. 1966, pág. 239.
12	(12)	10	LEIGHTON ALEXANDER, <u>Personnel Administration</u> , IX/6, julio 1947, pág. 5. Citado por FELIX A. NIGRO, <u>Administración de Personal</u> . Ed. Estudios Administrativos, 1966, pág. 438.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No.DE CITA.	PAGINA	D A T O S
13	(13)	10	GELLERMAN SAUL, <u>La Administración de las Relaciones Humanas</u> . Ed. CECOSA, 2a. Imp., 1971, pág. 159.
14	(14)	11	DUCCESCHI MIRELLA, <u>Técnicas de Dirección Personal</u> . Ed. Ibérico Europea de Ediciones, S.-A. Madrid 1, 3a. ed., 1972, pág. 344.
15	(15)	12	REYES PONCE, AGUSTIN, <u>Administración de Empresas, Teoría y Práctica</u> . Ed. Limusa, 12a.-imp., 1976, pág. 316.
16	(16)	12	MAIER NORMAN, <u>Psicología Industrial</u> . Ed. - - Rialp, Madrid, 1960, pág. 136.
17	(17)	12	Mc. GREGOR, DOUGLAS, <u>Mando y Motivación</u> . Ed. Diana, 2a. Imp. 1975, pág. 70.
18	(18)	12	TESTA, G., <u>Organización y Dirección del Personal</u> . Ed. Deusto, 1973, pág. 118.
19	(19)	12	VON HALLER, GILMER, obra citada, pág. 189.
20	(20)	12	REYES PONCE, AGUSTIN, obra citada, págs. -- 317-321.
21	(21)	13	Mc. GREGOR DOUGLAS, obra citada, págs. 55-81.
22	(22)	13	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. - 65.
23	(23)	13	YOUNG P. T., <u>Motivation and Emotion</u> , 1961, - pág. 24.
24	(24)	14	KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL, <u>Elementos - de Administración Moderna</u> . Edición Mc. Graw-Hill, 1975, pág. 313.
25	(25)	14	MAIER NORMAN, obra citada, pág. 351.
26	(26)	14	VON HALLER, GILMER, obra citada, pág. 449.
27	(27)	14	HERSEY-BLANCHARD, <u>La Administración y El Com portamiento Humano</u> . Ed. Técnica, 3a. Reimp., 1975, pág. 24.

...

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
28	(28)	15	LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO. <u>La Administración Pública y la Vida Económica de México.</u> Ed. - Porrúa, S.A., 2a. ed., págs. 77 y 78.
29	(29)	16	VAILLANT GEORGE, <u>La Civilización Azteca.</u> Ed. Fondo de Cultura Económica, 2a. ed. 1973, -- págs. 96-107.
30	(30)	16	SOUSTELLE JACQUES, <u>La Vida Cotidiana de los Aztecas.</u> Ed. Fondo de Cultura Económica, Mé xico, 1974. pág. 99.
31	(31)	16	<u>Enciclopedia de México, Tomo I,</u> págs. 529- - 532.
32	(32)	16	LEON PORTILLA M., <u>La Filosofía Náhuatl.</u> Ins- tituto Indigenista Interamericano. México, - 1956, pág. 239.
33	(33)	17	LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO, obra citada, págs. 78-79.
34	(34)	17	SOROKIN PITIRIN, A., <u>La Crisis de Nuestra -- Era.</u> Ed. Esapasa-Calpe Argentina, S. A. 1948, pág. 134.
35	(35)	18	FROMM ERICH, <u>El Miedo a la Libertad.</u> Ed. Pai dós. Buenos Aires, 1957, pág. 126.
36	(36)	19	GARCIA VALENCIA, ANTONIO. <u>Las Relaciones Hu- manas en la Administración Pública Mexicana.</u> Ed. Porrúa, S.A. 3a. ed., 1971, págs. 43-54.
37	(37)	19	GORDON SCHAFFER, W. K. <u>La Administración Pú- blica Mexicana, en "Problemas Agrícolas e In- dustriales de México"</u> , 1, Vol. VIII, 1955, - pág. 224.
38	(38)	20	SOROKIN PITIRIN, A., Obra citada, pág. 134.
39	(39)	20	LOPEZ ALVAREZ, FRANCISCO, obra citada, págs. 97-105.
40	(40)	21	MENDIETA Y NÚÑEZ, <u>El Derecho Precolonial. Mé xico 1937,</u> pág. 286; citado por LOPEZ ALVA - REZ, FRANCISCO, obra citada, pág. 101.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No.DE CITA.	PAGINA	D A T O S
41	(41)	21	GARCIA VALENCIA, ANTONIO, obra citada, págs. 55-70.
42	(42)	22	SOROKIN PITIRIN, A., obra citada, pág. 134.
43	(43)	23	<u>Constitución Política de los Estados Unidos-Mexicanos, Artículos 27 y 123.</u>
44	(44)	23	ARAQUISTAIN LUIS, <u>La Revolución Mejicana</u> , Madrid, 1929, pág. 415.
- <u>CAPITULO 2</u> -			
45	(1)	25	WOLF WARNER, <u>Introducción a la Psicología</u> , - Ed. Fondo de Cultura Económica, 12a. Reimp. - 1970, pág. 296.
46	(2)	25	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. - 52.
47	(3)	25	MAIER NORMAN. <u>Psicología Industrial</u> . ob. cit. pág. 39.
48	(4)	25	VON HALLER, GILMER, obra citada. pág.
49	(5)	26	CASTRO EUSEBIO, <u>Lógica</u> . Ed. Porrúa Hnos., -- 9a. ed.; México, 1970, pág. 124.
50	(6)	26	KLINEBERG OTTO, <u>Psicología Social</u> . Ed. Fondo de Cultura Económica, 1976, págs. 69 y sigs.
51	(7)	27	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, págs. - 55-56.
52	(8)	27	GARDNER B. Y MOORE D., <u>Relaciones Humanas en la Empresa</u> . Ed. Rialp, S. A., 4a. ed. págs. - 61 y sigs.
53	(9)	28	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, ob cit. pág. - 24 y sigs.
54	(10)	28	<u>Administración I. Facultad de Contaduría y - Administración</u> , Vol. I, Sistema de Universidad Abierta, 1976, págs. 132 y sigs.

...

ORDEN PRO - GRESI VA.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
55	(11)	29	MC GREGOR, DOUGLAS, Obra citada, págs. 122 y 123.
56	(12)	29	MC GREGOR, DOUGLAS, Obra citada, págs. 25-29.
57	(13)	30	SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, <u>El Comportamiento Humano en las Organizaciones</u> , Ed. - Herrera Hnos., 1969, págs. 8-11.
58	(14)	31	ROETHLISBERGER Y DICKSON, <u>Management and the Worker</u> , citado por KOONTS HAROLD Y O'DONNELL CYRIL, obra citada, pág. 313.
59	(15)	32	MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 29.
60	(16)	33	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, págs. - 91-94.
61	(17)	33	<u>Administración I</u> , obra citada, págs. 121-125.
62	(18)	34	SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 29-32.
63	(19)	34	KLINEBERG, OTTO, obra citada, págs. 69 y - - sigs.
64	(20)	34	KLINEBERG, OTTO, obra citada, págs. 69 y - - sigs.
65	(21)	35	WOLF, WARNER, obra citada, págs. 50-80.
66	(22)	36	CABRERA HIDALGO, EDGAR, <u>Nuestro Programa de Psicología</u> . Ed. Vega Impresores, págs. 78-81.
67	(23)	36	HILGARD, ERNEST Y BOWER, GORDON, <u>Teorías del Aprendizaje</u> . Ed. Trillas, 1a. Reimp., 1975, - págs. 12-14.
68	(24)	37	WOLF, WARNER, obra citada, págs. 120-147.
69	(25)	37	CABRERA HIDALGO, EDGAR, obra citada, pág. 3.
70	(26)	38	CASTRO EUSEBIO, obra citada, págs. 8-10.
71	(27)	38	WOLF, WARNER, obra citada, págs. 212-225.

ORDEN PRO - GRESI VA.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
72	(28)	39	MICHEL, GUILLERMO, <u>Ecología de la Organización</u> , Edit. Trillas, 1974, págs. 81-135.
73	(29)	40	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, págs.-101 y 102.
74	(30)	41	WOLF, WARNER, obra citada, pág. 244.
75	(31)	41	ARIAS, GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág.-61.
76	(32)	42	KLINEBERG, OTTO, obra citada, págs. 156-160.
77	(33)	42	BEAL, GEORGE; BOHLEN, JOE Y RANDABAUGH, NEIL, <u>Conducción y Acción Dinámica del Grupo</u> . Ed.-Kapeluz, págs. 52-55.
78	(34)	43	KOBAYASHI, SHIGERU, <u>Administración Creativa</u> , Ed. Técnica, S.A., 2a. Imp., México, 1975, -págs. 193 y sigs.
79	(35)	44	TERRY, GEORGE, obra citada, pág. 494.
80	(36)	45	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, -pág. 194.
81	(37)	46	HOMANS, G.C., <u>The Human Group</u> , 1950, citado -por KLINEBERG OTTO, obra citada, págs. 411-412.
82	(38)	46	OLMSTED, 1960, citado por ARIAS GALICIA, FER-NANDO, obra citada, pág. 116.
83	(39)	46	CARTWRIGHT, 1971, citado por ARIAS GALICIA,-FERNANDO, obra citada, pág. 116.
84	(40)	47	DUHALT KRAUSS, MIGUEL, <u>Técnicas de Comunica-ción Administrativa</u> , Textos Universitarios,-3a. ed., 1974, pág. 26.
85	(41)	47	TERRY GEORGE, obra citada, pág. 347.
86	(42)	47	MEISTER ALBERT, <u>Los Sistemas Cooperativos, -¿Democracia o Tecnocracia?</u> Ed. Nova Terra, -1969, pág. 38.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
87	(43)	48	TERRY, GEORGE, obra citada, pág. 348.
88	(44)	49	KOONTZ, HAROLD Y O'DONELL CYRIL, obra citada, pág. 342.
89	(45)	49	MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, págs. 74-76.
90	(46)	50	VON HALLER, GILMER, obra citada, págs. 1123-124.
91	(47)	50	<u>Administración I</u> , obra citada, pág. 112.
92	(48)	50	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, pág. -107.
93	(49)	50	FLORES DE GORTARI, SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ, EMILIANO, <u>Hacia una Comunicación Administrativa Integral</u> , Ed. Trillas, 2a. Reimp., 1974, pág. 182.
94	(50)	51	SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 109-113.
95	(51)	52	BROWN, J.A.C., <u>La Psicología Social en la Industria</u> , Breviarios Fondo de Cultura Económica, 3a. Reimp. 1970, pág. 153.
96	(52)	53	PAZ, OCTAVIO, <u>El Laberinto de la Soledad</u> .
97	(53)	53	RAMOS, SAMUEL, <u>El Perfil del Hombre y la Cultura en México</u> . Colección Austral, Esapasa-Calpe Mexicana, S.A., 6a. Ed. 1976, págs. 34-36.
98	(54)	55	DIAZ GUERRERO, ROGELIO, <u>Estudios de Psicología del Mexicano</u> . Ed. Trillas, 5a. Reimp. -- 1977, págs. 60 y 61.
99	(55)	55	KOBAYASHI SHIGERU, obra citada, págs. 21 y -sigs.
100	(56)	55	RAMOS SAMUEL, obra citada, págs. 21-22.



ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
- <u>CAPITULO 3</u> -			
101	(1)	57	ARIAS GALICIA, FERNANDO, obra citada, págs.-125-126.
102	(2)	58	SAYLESS, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 4-5.
103	(3)	59	MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 29.
104	(4)	59	MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 111.
105	(5)	59	DRUCKER, PETER, <u>La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas</u> . Ed. El Ateneo, 1975. págs. 168 y 169.
106	(6)	60	MC GREGOR, DOUGLAS, obra citada, pág. 45.
107	(7)	60	MC GREGOR, DOUGLAS, <u>El Aspecto Humano de las Empresas</u> . Ed. Diana, 5a. Imp., 1974, pág.47.
108	(8)	61	BROZ TITO, JOSIP, <u>Política de no Alineación-y Autogestión</u> . Ed. El Caballito, 1974. pág.-119.
109	(9)	61	<u>Lecturas de Administración. Vol. 1</u> , obra citada. págs. 110 y 111.
110	(10)	62	SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, págs. 27 y sigs.
111	(11)	63	REYES PONCE, AGUSTIN, <u>Administración por Objetivos</u> . Ed. Limusa, 1976, pág. 81.
112	(12)	64	SAYLESS, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, obra citada, pág. 5.
113	(13)	65	REDDIN W. J., <u>Efectividad Gerencial</u> , Edit. - Diana, 1a. Edic., 1974, pág. 191.
114	(14)	66	DUHALT KRAUSS, MIGUEL, obra citada, pág. 29.
115	(15)	66	MC QUAIG, JACK, <u>Cómo motivar a la gente, Problemas y Procedimientos</u> , Logos Consorcio -- Edit., 1a. Edit., 1a. Edic. 1975, pág. 24.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No.DE CITA.	PAGINA	D A T O S
116	(16)	67	<u>El Arte de dirigir en el trabajo.</u> Editado - por el personal de Supervisory Management, - Edit. Reverté, S.A., 1960, págs. 165-167.
117	(17)	68	STRAUSS, GEORGE Y SAYLES, LEONARD, <u>Personal: Los problemas humanos de la dirección.</u> Ed. - Herrero Hnos., 13a. Edic., 1976, págs. 129-132.
118	(18)	68	DE BRUYNE, PAUL, <u>Teoría Moderna de la Admi-- nistración de Empresas.</u> Edic. Aguilar, 1963. pág. 31.
119	(19)	69	RAUDSEPP, EUGENE, <u>Ideas para el Administra-- dor.</u> Edit. Diana. 1a. Edic., 1974, pág. 56-59.
120	(20)	69	STRAUSS, GEORGE Y SAYLES, LEONARD, <u>Personal: Los problemas humanos de la Dirección,</u> obra- cit., pág. 23.
121	(21)	70	MICHEL, GUILLERMO, obra citada, pág. 20.
122	(22)	71	LECHUGA PEREGRINA, RENE, <u>Los factores de mo- tivación de los trabajadores de un grupo de- empresas.</u> UNAM, 1971. Seminario de Investiga- ción para obtener el título de L.A., pág.64.
123	(23)	72	VEGA MORA, GUILLERMO, <u>La disciplina en la em- presa.</u> UNAM, 1973, Tesis profesional para ob- tener el título de L.A., págs. 110-112.
124	(24)	72	FERNANDEZ GONZALEZ, MARIA NORMA, <u>El ejecu- tivo y su desarrollo.</u> UNAM, 1972, Seminario de Investigación para obtener el título de L.A. págs. 102-105.
125	(25)	73	FALCON PEREZ, ANGEL MARIO Y OTROS, <u>Relacio-- nes entre trabajadores y directivos en las - empresas, ejidales, turísticas y de servi- cios.</u> Seminario de Investigación para obte- ner el título de L.A. UNAM, 1974, págs. 40 y sigs.

ORDEN PRO GRESI VO.	No. DE CITA,	PAGINA	D A T O S
126	(26)	73	<u>GUERRERO PERALTA, BERTHA, El supervisor como elemento de importancia en la administración de los recursos humanos.</u> UNAM, Seminario de investigación para obtener el título de L.A. págs. 9-10.
127	(27)	74	<u>CHABERT ACOSTA, CONCEPCION, Estudio sobre la motivación del trabajador.</u> UNAM, 1977, Seminario de Investigación para obtener el título de L.A., pág. 68.
128	(28)	74	<u>PEREZ AGUILAR, JAIME ALFONSO, El trabajador en la empresa mexicana.</u> U.L.S., 1970, Seminario de investigación para obtener el título de L.A., págs. 43-45 y 97-99.
129	(29)	74	<u>ALFARO SANCHEZ, MARTHA, El papel del supervisor en la empresa de tipo mediano en México.</u> UNAM, 1977, Seminario de Investigación para obtener el título de L.A., pág. 156.
130	(30)	75	<u>CASAS GUZMAN, HECTOR, Motivación al obrero - (caso práctico en una industria automotriz).</u> UNAM. Seminario de investigación para obtener el título de L.A., pág. 156.
131	(31)	75	<u>RAMOS RAMOS, ALEJANDRO Y OTROS, La importancia de la Motivación del Trabajador Mexicano en las diferentes escalas jerárquicas.</u> UNAM. Seminario de Investigación para obtener el título de L.A., pág. 68.
132	(32)	76	MEISTER, ALBERT, obra citada, pág. 61.
133	(33)	76	<u>SAYLES, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, El comportamiento humano en las organizaciones,</u> obra citada, págs. 4 y sigs.
134	(34)	77	<u>BECKHARD, RICHARD, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.</u> Edit. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1963, págs. 29-47.
135	(35)	78	<u>MC GREGOR, DOUGLAS, Mando y Motivación,</u> obra citada, págs. 29 y sigs.
136	(36)	78	<u>MC GREGOR, DOUGLAS, El aspecto Humano de las Empresas,</u> obra citada, págs. 27 y sigs.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
137	(37)	79	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 77-78.
138	(38)	80	REYES PONCE, AGUSTIN, <u>Administración por Ob- jetivos</u> , págs. 73-76.
139	(39)	80	FLORES DE GORTARI, SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ, EMILIANO, obra citada, págs. 66-69.
140	(40)	80	MC GREGOR, DOUGLAS, <u>Mando y Motivación</u> . Obra citada, págs. 75-76.
141	(41)	81	SAYLESS, LEONARD Y STRAUSS, GEORGE, <u>El com-- portamiento humano en las organizaciones</u> , - obra citada, págs. 27 y sigs.
142	(42)	81	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 221- 235.
143	(43)	83	TOFFLER, ALVIN, <u>El Shock del Futuro</u> . Ed. Fon do de Cultura Económica, México, 1972.
144	(44)	83	LORSCH, LAWRENCE, <u>Desarrollo de Organizacio- nes: Diagnóstico y Acción</u> . Ed. Fondo Educati vo Interamericano, 1973, pág. 3.
145	(45)	83	BENNIS, WARREN, <u>Desarrollo Organizacional: - Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas.</u> - Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973, -- pág. 2.
146	(46)	84	BECKHARD RICHARD, obra citada, pág. 114.
147	(47)	84	MARGULLIES, NEWTON Y RACA, ANTHONY, <u>Desarro- llo Organizacional: Valores, Procesos y Tec- nología</u> . Ed. Diana, 2a. Imp., 1975, pág. 15.
148	(48)	85	MICHEL, GUILLERMO, obra citada, págs. 322 y- 323.
149	(49)	86	TOFFLER, ALVIN, obra citada, págs. 356 y 357.
150	(50)	86	ESTRADA PARRA, JOSE ALFREDO, <u>Desarrollo de - un Concepto Integral de una Unidad de Organi- zación</u> . Universidad Iberoamericana, 1977, Te- sis para obtener el título de Lic. en Admi-- nistración, págs. 60-67.

...

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
151	(51)	87	SCHEIN, EDGAR, <u>Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional</u> . Ed. - Fondo Educativo Interamericano, 1975, págs. - 70 y 77.
152	(52)	88	BABEAU, ANDRE, <u>Los Consejos Obreros en Polonia</u> , Ed. Nova Terra, 1a. Edic., 1968, pág. - 35.
153	(53)	88	MEISTER, ALBERT, obra citada, págs. 20-26.
154	(54)	88	ESTIVILL, GARCIA NIETO, HOMES Y SANCHEZ, <u>La Participación de los Trabajadores en la Gestión de la Empresa</u> , Ed. Nova Terra, 1a. Edic. 1971, págs. 18 y sigs.
155	(55)	89	BABEAU, ANDRE, obra citada, pág. 73.
156	(56)	90	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 126- 139.
157	(57)	90	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, - págs. 24-40.
158	(58)	90	FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, obra citada, - págs. 45-48.
159	(59)	91	GVISHIANI, D., <u>Organización y Gestión</u> . Ed. - de Cultura Popular, 1a. Reimp., 1977, págs. - 488-490.
160	(60)	92	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 147- 159.
161	(61)	92	BROZ TITO, JOSIP, obra citada, pág. 117.
162	(62)	93	MEISTER, ALBERT, obra citada, págs. 50-54.

- CAPITULO 4 -

163	(1)	97	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores para el Estudio de la Población Económicamente Activa basados en la información Censal de 1970</u> . Secretaría del Trabajo y P.S. CENIET, pág. 36.
-----	-----	----	---

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
164	(2)	98	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 38.
165	(3)	98	<u>Poblaciones Indígenas, condiciones de vida y trabajo de los pueblos autóctonos de los países independientes</u> , Ginebra 1953, Organización Internacional del Trabajo No. 35, pág.-116.
166	(4)	99	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 38.
167	(5)	101	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 39.
168	(6)	101	AGUILAR ALONSO Y CARMONA FERNANDO, obra citada, pág. 164. <u>México, Riqueza y Miseria</u> , Edic. Nuestro Tiempo, Edic. 1972, pág. 75.
169	(7)	103	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 37.
170	(8)	104	RENDON, JORGE LEOPOLDO, <u>Participación de la mujer en la fuerza de trabajo: significado e implicaciones</u> , (caso específico del Estado de México). Serie Avances de Inv., Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, -pág. 19.
171	(9)	104	LOPEZ ROSADO, DIEGO, <u>Problemas Económicos de México</u> . Textos Universitarios, UNAM. 4a. Edic. 1965, pág. 533.
172	(10)	105	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 532.
173	(11)	105	<u>La Organización Internacional del Trabajo al Servicio del Progreso Social</u> . (Manual de Educación Obrera), Organización Internacional del Trabajo, pág. 148.
174	(12)	106	<u>Educación Obrera, Población y Desarrollo en México</u> , Seminario celebrado del 4 al 13 de Sep. de 1974. Confederación de Trabajadores de México, Ins. Nac. de Est. del Trabajo y -Organización del Trabajo, pág. 85-93.
175	(13)	107	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 36.
176	(14)	108	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 576.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
177	(15)	108	<u>La Organización Internacional del Trabajo al Servicio del Progreso Social</u> , (Manual de Educación Obrera), obra citada, pág. 199.
178	(16)	109	CASTELLANOS, ANTONIO, <u>Concentración Económica y Profesional por el Sector Privado</u> . Excélsior, 25 de enero de 1978, Sección A, pág. 1.
179	(17)	110	ESTIVIL GARCIA, NIETO, obra citada, pág. 18.
180	(18)	110	GVISHIANI, D., obra citada, págs. 484 y 485.
181	(19)	110	MICHEL, GUILLERMO, obra citada, págs. 81 y -sigs.
182	(20)	111	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, págs. 495-496.
183	(21)	112	CANTON MOLLER, MIGUEL, <u>La Armonía en las Relaciones Obrero-Patronales</u> , Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, México, 1974, pág. 29.
184	(22)	112	PEDRERO, MERCEDES, <u>La Participación Femenina en la Actividad Económica y su Presupuesto de Tiempo</u> , Notas sobre Problemas Relativos a Conceptos y Captación, Serie Avances de Investigación 3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo, pág. 17.
185	(23)	113	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 36-38.
186	(24)	113	RANGEL, JESUS, <u>La Enseñanza, medio de Presión y de Fracaso Profesional</u> . Excélsior, 24 de enero de 1977, Sección A, pág. 1 y 10.
187	(25)	114	RANGEL JESUS, obra citada, pág. 10.
188	(26)	116	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, pág. 9.
189	(27)	116	RANGEL, JESUS, obra citada, pág. 1-A.
190	(28)	117	VARGAS GALINDO, SERGIO Y VERA FERRER, GABRIEL, <u>Análisis Estructural del Ingreso Familiar en México, 1977</u> , Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo, pág. 23.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
191	(29)	117	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, pág. 21.
192	(30)	117	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, págs. 38 y - 39.
193	(31)	118	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada, págs. 49-59.
194	(32)	118	CANTON MOLLER, MIGUEL, obra citada, pág. 29.
195	(33)	119	PEDRERO, MERCEDES, obra citada, pág. 36.
196	(34)	120	KOBAYASHI, SHIGERU, obra citada.
197	(35)	120	CASTELLANOS, ANTONIO, obra citada, pág. 1-A.

- A N E X O: -

198	(1)	122	CERRERO, MIGUEL Y PARTIDA, VIRGILIO, <u>Tablas de Vida Económicamente Activa para la República Mexicana, por Sexo para la Población Total y por Rama de Actividades para la Población Masculina.</u> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, págs. 9 y 10.
199	(2)	123	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, pág. 73.
200	(3)	123	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 503.
201	(4)	124	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadoras</u> , obra citada.
202	(5)	125	<u>Educación Obrera, Población y Desarrollo en México</u> , obra citada, pág. 58.
203	(6)	126	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 502.
204	(7)	126	<u>Educación Obrera, Población y Desarrollo en México</u> , obra citada, pág. 58.
205	(8)	127	<u>Educación Obrera, Población y Desarrollo en México</u> , obra citada, pág. 65.
206	(9)	128	RENDON, JORGE, obra citada, págs. 20 y 21.

...



ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
207	(10)	130	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada - pág. 40.
208	(11)	130	FERNANDEZ SONIA y OTRAS, <u>Proyección de la Po- blación Económicamente Activa para la Repú- blica Mexicana. Serie avances de investiga- ción 4</u> , Secretaría del Trabajo y Previsión - Social, CENIET, pág. 24.
209	(12)	131	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, págs. 125-127.
210	(13)	132	MALDONADO LEE, GABRIEL, <u>La Mujer Asalariada en el Sec- tor, Consideraciones sobre la Fuerza de Trabajo en el Cultivo del tabaco. Sec. del T. y P. S. Pág. 49</u>
211	(14)	132	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, pág. 73.
212	(15)	133	RENDON, TERESA, <u>La Mujer Trabajadora</u> , cuader- no 5, Instituto Nacional de Estudios del Tra- bajo, Congreso del Trabajo, pág. 36.
213	(16)	134	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, pág. 92.
214	(17)	135	PEDRERO, MERCEDES, <u>La Participación</u> , obra ci- tada, pág. 41.
215	(18)	135	HAZAS, ALEJANDRO, <u>Método de Simulación para- el Cálculo de Proyección de Población Total- y Población Económicamente Activa. Serie - - Avances estudios 3, Vol. 1, Secretaría del - Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 21.</u>
216	(19)	136	<u>Participación de la Mujer en la Vida Económi- ca del País</u> . Instituto Nacional de Estudios- del Trabajo, Congreso del Trabajo, cuadernos 4, págs. 25 y 26.
217	(20)	136	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 573.
218	(21)	136	<u>Educación Obrera</u> , obra citada, pág. 117.
219	(22)	138	VARGAS GALINDO, SERGIO Y VERA FERRER, GA- BRIEL, <u>Análisis Estructural del Ingreso Fami- liar en México. 1977</u> , Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 29.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
220	(23)	138	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, págs. 581-584.
221	(24)	140	RANGEL, JESUS, <u>La enseñanza medio de presión y de fracaso profesional</u> . Excélsior, 24 de enero de 1978, Sección A, Pág. 1.
222	(25)	140	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , Obra citada, págs. 232-233.
223	(26)	143	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, págs. 232-233.
224	(27)	144	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 576.
225	(28)	145	<u>Apuntes de Organizaciones (Áreas funcionales de la empresa)</u> , Facultad de Contaduría y Administración UNAM, pág. 8.
226	(29)	146	VEGA, JOSE LUIS, <u>Estadísticas de la ocupación por sectores económicos</u> , Serie prontuarios I, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 45.
227	(30)	146	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, págs. 125-127.
228	(31)	146	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 50.
229	(32)	147	<u>La Organización Internacional del Trabajo al Servicio del Progreso Social (Manual de educación obrera)</u> . Organización Internacional del Trabajo, pág. 147.
230	(33)	148	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 72.
231	(34)	149	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 78.
232	(35)	149	PEDRERO, MERCEDES, <u>Indicadores</u> , obra citada, pág. 16.
233	(36)	150	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 125.
234	(37)	151	LOPEZ ROSADO, DIEGO, obra citada, pág. 388.
235	(38)	151	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 129.

...

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
236	(39)	152	AGUILAR, ALONSO, <u>Dialéctica de la Economía - Mexicana</u> . Edit. Nuestro Tiempo, 8a. Edic. -- 1976, págs. 13-16.
237	(40)	153	FERNANDEZ SONIA y otras, <u>Proyección de Población Económicamente Activa para la República Mexicana</u> , Serie Avances de Investigación 4, - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, - CENIET, pág. 22.
238	(41)	153	<u>Educación Obrera</u> , obra citada, pág. 57.
239	(42)	154	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 58.
240	(43)	154	PAZOS, LUIS, <u>La Devaluación en México</u> , Ed. - Diana, 9a. Imp., 1976, págs. 91-103.
241	(44)	154	<u>Participación de la Mujer en la vida económica del País</u> , Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo 1975, pág. 21.
242	(45)	155	FERNANDEZ, SONIA Y MORELOS, JOSE, <u>Análisis -- Comparativo de la Información sobre Población ocupada: Censos de Población y Agrícola</u> , Series avances de investigaciones, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 21.
243	(46)	156	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 84.
244	(47)	156	RENDON, TERESA, obra citada, págs. 18 y 19.
245	(48)	156	<u>300,000 Desocupados en la Industria de la -- Construcción, dicen los Sindicatos</u> , Excélsior, 1o. de febrero de 1978, Sección A, págs. 5.
246	(49)	157	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 135.
247	(50)	157	<u>Educación Obrera</u> , obra citada, pág. 64.
248	(51)	158	<u>Desempleo y Cambios de Estructura</u> , Estudios y documentos nueva serie, No. 65, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1962, pág. 63.

ORDEN PRO - GRESI VO.	No. DE CITA.	PAGINA	D A T O S
236	(39)	152	AGUILAR, ALONSO, <u>Dialéctica de la Economía - Mexicana</u> . Edit. Nuestro Tiempo, 8a. Edic. -- 1976, págs. 13-16.
237	(40)	153	FERNANDEZ SONIA y otras, <u>Proyección de Población Económicamente Activa para la República Mexicana</u> , Serie Avances de Investigación 4, - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, - CENIET, pág. 22.
238	(41)	153	<u>Educación Obrera</u> , obra citada, pág. 57.
239	(42)	154	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 58.
240	(43)	154	PAZOS, LUIS, <u>La Devaluación en México</u> , Ed. - Diana, 9a. Imp., 1976, págs. 91-103.
241	(44)	154	<u>Participación de la Mujer en la vida económica del País</u> , Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Congreso del Trabajo 1975, pág. 21.
242	(45)	155	FERNANDEZ, SONIA Y MORELOS, JOSE, <u>Análisis -- Comparativo de la Información sobre Población ocupada: Censos de Población y Agrícola</u> , Series avances de investigaciones, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CENIET, pág. 21.
243	(46)	156	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 84.
244	(47)	156	RENDÓN, TERESA, obra citada, págs. 18 y 19.
245	(48)	156	<u>300,000 Desocupados en la Industria de la -- Construcción, dicen los Sindicatos</u> , Excélsior, 1o. de febrero de 1978, Sección A, págs. 5.
246	(49)	157	VEGA, JOSE LUIS, obra citada, pág. 135.
247	(50)	157	<u>Educación Obrera</u> , obra citada, pág. 64.
248	(51)	158	<u>Desempleo y Cambios de Estructura</u> , Estudios y documentos nueva serie, No. 65, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1962, pág. 63.

ORDEN PRO - GRESI VA.	No.DE CITA.	PAGINA	D A T O S
249	(52)	159	<u>Organización y Funcionamiento de los Servi-- cios Nacionales del Trabajo, Conferencia In- ternacional del Trabajo, Ginebra, 1953, págs. 2 y 3.</u>

\*\*\*