

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO  
FACULTAD DE CONTABILIDA Y ADMINISTRACION

MOTIVACION AL TRABAJO  
EN EL MEXICANO.

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA: CARITINA LINA RIOS GONZALEZ.  
GENERACION 1981 1985.

Biblioteca Central

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

DEDICO MI ESTUDIO, ESFUERZO Y MI TRABAJO

A QUIEN HA SABIDO DAR  
EL AMOR DE UN PADRE

ADOLFO MELENDEZ M.

DE SU HIJA CON AMOR

GRACIAS

No. Reg. H 60190

Clas. 658.314  
R586m

## INDICE

### INTRODUCCION

- I) EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO
- II) COMPORTAMIENTO HUMANO
- III) CONFLICTOS EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO
- IV) HISTORIA DEL MEXICANO
- V) QUIEN ES EL MEXICANO
- VI) REPERCUSIONES DE LA HISTORIA EN EL MEXICANO
- VII) EL FACTOR FAMILIAR
- VIII) SITUACION ACTUAL
- IX) IDEOSINGRACIA
- X) EL TEMPERAMENTO DEL MEXICANO
- XI) LA MENTIRA
- XII) DE DONDE PROVIENE TAL PATOLOGIA
- XIII) LA MOTIVACION
- X
- XIV) MITOS SOBRE MOTIVACION
- XV) DESARROLLO DE LA SENCIBILIDAD
- XVI) LA MOTIVACION
- XVI) ANALISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DEL MEXICANO
- XVII) LA FRUSTRACION EN EL TRABAJADOR MEXICANO
- XVIII) APRECIACIONES GENERALES
- XIX) CONCLUSIONES
- XX) SUGERENCIAS

Biblioteca Central

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

## INTRODUCCION

En esta tesina se presentan las posibles frustraciones del trabajador mexicano en relación al ambiente empresarial en que se desenvuelve.

Entendiendo por "Frustración" no solo en el sentido -- Psicosocial de desadaptación o inmadurez. Si no aplicada al ambiente empresarial de desadaptación o inmadurez. Si no aplicada al ambiente empresarial, de falta de motivaciones, para el buen desempeño de las funciones de la empresa, debido a esto a la mala administración de los Recursos Humanos Mexicanos. o también debido a la problemática de su personalidad. Las causas por las cuales el mexicano no rinde lo que debiera rendir, son causas originadas tanto por el empleado como por la empresa.

Y en base a los estudios sobre las motivaciones del trabajador mexicano no, compararlas con lo que actualmente se hace en relación a estos motivadores visualizados desde el punto de vista administrativo de los recursos humanos como son, incentivos, comunicaciones, adaptación a la empresa políticas de la empresa en relación con el personal y manejo del personal.

Si el personal se encuentra posiblemente frustrado y por consecuencia bajo rendimiento, y el poco desarrollo de nuestra industria e infra estructura.

Ante esta realidad humana del mexicano deben enfrentarse todos aquellos empresarios mexicanos que desean mejorar la productividad, y el desarrollo integral de su personal, no podrá conformarse con solo saber de las "neurosis" de los conflictos y frustraciones del mexicano. su problema ya no será solo el saber hasta que punto está psicológicamente desajustado el mexicano, sino, de éste recurso humano, que es elemento con el que más cuenta nuestro país, como deber a sacarle partido es decir como afrontará y agudará a afrontar al mexicano todas estas deficiencias para que junto con él, su empresa logre los objetivos óptimos de rendimiento.

Es decir como conviene establecer nuestras políticas de incentivos en la empresa de manera que se aprovecha sus tendencias y motivaciones.

Como podríamos manejar este personal de manera que fuera más positivo para la empresa, y por ende para el país al encontrarnos con la realidad del mexicano no podremos cruzarnos de brazos y tratar de imponer sistemas extranjeros de gente diferentemente estructurada deberemos afrontar y crear nuestros propios sistemas de manejo de personal adaptados a la "Idiosincrasia del mexicano"

## 2) INTRODUCCION

En mis años de estudiante de la carrera de L A E ha sido una inquietud creciente desde los primeros conocimientos que adquirí sobre la importancia del factor humano en las empresas y de su complejidad de los diferentes factores que pueden modificar su comportamiento, que es mi deseo ahora hablar de ellos enfocados hacia la problemática nacional: ¿señala la personalidad del mexicano, tan determinante en nuestro actual nivel de desarrollo, se habrá hecho todo lo posible por modificar o encauzar su personalidad? la motivación existente en las empresas actualmente toma en cuenta realmente lo que motiva al mexicano a trabajar? ¿le ayuda a desenvolverse como individuo en sociedad y como trabajador en la empresa?

## I.- EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

En el caso de México la Administración de Recursos Humanos surgió con el movimiento revolucionario de 1910, este vus caba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un grā n numero de casos correspondian a aspectos relativos a la ad ministracion de personal. Asi vemos en los movimientos ante- riores a la revolución mexicana que se esigua un sistema de salarios justos, una lelacion en las horas de trabajo, liber tad sindical, eliminación de las tiendas de raya y en genera l un trato mas humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas los congregistas de 1917 -- incluyeron dentro de la nueva constitución, el articulo 123-- que posterir mente daria a la medula relgamentaria la ley -- del trabajo" estos ordenamientos legales y posteriormente -- otros contienen una serie de dispcisiones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas tecnicas y a la -- eliminación de improvisaciones.

En nuestro país la llegada de libros extranjeros en los q e se habla de este nuevo concepto, hizo que surgiera la - inquietud por el mismo. Percibiendocé que al igual que en o-- tras partes esta función no consistia en la elaboraci3n de - nominas y pagos al seguro social sino que dia a dia se hacia más compleja, ya que no bastava con el jefe de personaš.

Al igual que en otros campos de acción. en el área de- administraci3n del R. H. no se han tenido que rrecorer tod dos y cada uno de los pagos dados en otros paises. Nuestro- desarrollo industrial se a caracterisado por su alto indice de crecimiento y a aala velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proces- de adecuaci3n.

El rapido desarrollo de algunas organizacionez Mexican nas les hizo a sus necesidades encontrarse repentinamente- conque su estructura no correspondia a sus necesidades y - fue entonces cuando se hizo preciso la creacion de nuevos - departamentos que atendieran funciones especializadas integ rando un experto frente a ellas. En producci3n era necesaa- rio controlar la calidad, la comercializaci3n requeria tec- nicas como la investigacion de mercados la conta ilidad -- ya no era solo para pagar impuestos, necesitaba especialista s que evitaran fracasos en la contratacion de nuevos elemen- tos, al tratar con el sindicato, etc., se considera que ést a etapa se dio en lās ultimos años cuando la observacion de- la ley se intensifico notablemente. Por otra parte la crea- cion de nuevas organizaciones en un fenómeno que se presen- ta cotidianamente encontrándose que muchas de estas instituc- iones desde su fundaci3n reconocen la necesidad de la fun- cion de recursos Humanos ya que el destino de la naci3n de- pende de los Recursos Humanos con que cuenta y que delinea-- ran su propio futuro.

## II.COMPORTAMIENTO HUMANO

El ser humano a diferencia de otros seres vivos pasa por un período de dependencia particularmente prolongado.

Sus necesidades básicas se encuentran a merced de la conducta que para con ellos tengan los objetos y ambiente que los rodea. desde el momento de nacer hasta aquel en que el sujeto es capaz de satisfacer por si mismo las urgencias de su necesidad, pasa mucho tiempo antes de que se integren normalmente.

El niño pronto aprende a confrontar que en ocasiones sus necesidades entran en conflicto con las pautas, modos de ser ideales que los adultos tiene para con el .

Por una parte se siente urgido a la realización de determinadas necesidades, por otra impulsado en igual proporción a complacer a los seres u objetos que entren en relación con sus necesidades.

La conducta adulta en el resultado transicional de éstas dos fuerzas, en ocasiones operan en el mismo sentido en otras en sentidos divergentes ; de la cuantía de la divergencia, la magnitud del conflicto íntimo.

Con el transcurso del tiempo , las pautas que fueron externas se internalizan, se transforman en inconscientes y siguen siendo operantes .

El ser humano no es una entidad independiente en el tiempo, sino anclada al pasado y determinado por el.--

En toda reacción que un sujeto estructura , tiende a repetirse en forma compulsiva, es decir transfiere en la nueva relación todas aquéllas necesidades , deseos de complacer, de engañar, de recibir, de reinvincar.

Sintetizando la Psicología de la Motivación.

- a) Existencia de necesidades básicas.
- b) Contacto entre necesidades y objetos externos.
- c) Dependencia al objeto externo.
- d) Elección de sistema defensivo enfrente de la actitud del objeto externo.
- e) En la interacción de la necesidad , el objeto externo y la defensa ante este se crean clichés-pautas, estructuras, "gestalt".

- f) Internalización del objeto externo de la defensa (gestalt) .
- g) Externalización del objeto interno o elección de un ambiente conformado al objeto interno,-- deformación de la realidad para conformarla al- objeto interno y así complacer a este último.
- h) Dependencia al objeto interno.

Posemos encontrar distorciones fundamentales- en un individuo, en una familia o en un grupo social, con-- respecto a otros grupos sociales, derivados de forma en la cual han sido manejados sus necesidades básicas.

### III. CONFLICTOS EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto), situación a conducta capaz de ocasionar una reacción a la persona ésta decide si el estímulo cae dentro de -- alguna de las categorías siguientes ;

Agradable , conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos benéfico, etc., entonces será algo que se acepta es decir tendrá una representación positiva hacia -- nosotros.

Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino, -- está en contra de sus objetivos, etc., no lo aceptará -- lo rechazará tendrá un valor negativo.

Indiferente, No sepierta su interes, es inicuo y no -- presta otra reacción que el de percibirlo y analizarlo.

El análisis y la decisión se realizan en cinco planos.

Nivel Fisiológico ; se refiere a las respuesta que da -- nuestro organismo a los diferentes estímulos, para lo cu al ya está condicionado para responder automáticamente Ej ; reflejos incondicionales.

Nivel inconsciente ; Son respuestas que damos a los diferentes estímulos basados en experiencias pasadas y -- muchas veces no recordadas por nosotros. Ej. la claus-- trofia.

Nivel emocional ; En este caso nuestros sentimientos pre-- dominarán a la respuesta a los diferentes estímulos Ej. -- cundo una persona no es agradable le recibimos con alegr-- gría.

Nivel de hábitos ; Es una respuesta automática y uniforme -- ante el mismo estímulo como resultado de un aprendizaje -- Ej. el hábito de lavarse las manos despues de comer.

Nivel conciente ; en éste caso si existe un análisis del -- estímulo antes de responder, éste análisis puede ser ma -- terial o psicológico.

Material será cuando existe realmente el objeto.

Psicológico cuando solo existe en la imaginación.

El conflicto surgira cuando se presentan varios estímu -- los ala vez y en varios niveles de desición y con di -- ferentes valencias ; ya que la persona sentirá confucion -- para elegir los más conveniente.

### Conflicto atracción - ( - y - )

En éste caso se le presenta a la persona dos estímulos igualmente positivos o agradables, es decir en ambos obtendrá satisfacciones pero no sabrá cual elegir inmediatamente. Ejem; A un empresario se le presentan dos maquinarias cuya productividad, es la misma y cuyo precio es igualmente atractivo, podrá elegir cualquiera de las dos.

### Conflicto evasión ( 6 y 6 )

En este caso se le presenta a la persona dos estímulos igualmente negativos o desagradables, es decir ambos serán causas de insatisfacción pero no sabe y debe además elegir entre una de las dos deberá tomar una decisión que de no hacerlo le ocasiona angustia, desasosiego nerviosismo y por lo tanto puede tratar de evadirlo mediante una salida llamada vertical. Ejem. Un empleado al cual su trabajo es desagradable pero que a la vez tiene necesidad de él, además de por el momento no tiene oportunidad de conseguir otro, puede tratar de elegir entre dejar el trabajo y pasarlas mal por un tiempo, o aguantarse en el trabajo hasta que logre conseguir otra oportunidad o bien la salida vertical "enfermarse".

Esta enfermedad no existirá realmente pero el sentirá todos los síntomas reales de la enfermedad, esto le evitará perder el trabajo aunque dejará de ir hasta que se mejore. Y le evitará el sentirse culpable de perder el trabajo .

Esta solución será aparente ya que cuando esté aliviado tendrá nuevamente que enfrentarse a dicha situación de alternativas .

### Conflicto de ambivalencia ( - - )

En éste caso el mismo estímulo presenta valencia positiva y valencia negativa. por Ejem. Un estudiante de la carrera de le presenta la oportunidad de un trabajo con un buen sueldo pero por el horario tendría que perder la escuela que a su vez le dará la oportunidad ya terminada la carrera de obtener un mejor sueldo, pero además de obtener el dinero le librará de una situación económica crítica.

Estas alternativas ocasionarán en él un conflicto que puede dar lugar a neurosis y en casos extremos a neurosis de tipo obsesivo - compulsivo.

Ya que de elegir una de las dos alternativas la otra seguirá presentándole atractivos desaprovechados y le provocarán sentimientos de culpa.

Biblioteca Central  
CENTRO AUTÓNOMO DE ESTUDIOS

Existe un principio para cada una de estas circunstancias con relación a la distancia y el tiempo o espacio y las diferencias valencias. Estos esquemas presentan la importancia de la cercanía que exista entre el estímulo ya sea positivo o negativo para aceptarlo o rechazarlo.

#### IV. HISTORIA DEL MEXICANO

Muchos nos hemos preguntado alguna ocasión ¿A qué se debe esta abulia del mexicano? si sus antepasados los aztecas según restos hallados y datos logrados en Historia de la conquista de Bernal Diaz del Castillo, éstos eran una raza de guerreros, emprendedores y gente de gran fortaleza y gran aguante".

Parece partir de la conquista esta decadencia de la raza mexicana.

El indio de recios principios, los vió relajarse con su propio consentimiento o sometimiento.

Sus normas y principios fueron atropellados e implantados la de los conquistadores.

Y quienes eran los conquistadores?

Capitanes y soldados sin ningun principio, más que el de la varicia; el logro de su riqueza bajo cualquier fórmula.

La Santa Inquisición es un vivo ejemplo de el sadismo y crueldad sin limites para el logro de sus objetivos, -- "la subordinacion de los indios"; y los indios se subornaron aún cuando aguardaron y transmitieron degeneración en generación éste resentimiento de siglos de ignominia, éste rencor convertido en odio, odio que lo lleva a la agresión y éstos mecanismos de defensa los convierte a su vez en inmadurez.

## V. QUIEN ES EL MEXICANO

Mescolanza de razas, castas con diferentes tratos y costumbres.

Durante la colonia, paso siguiente al de la conquista se empesaron a distinguir las castas privilegiadas de las humildes y discriminadas.

El indio azteca habia sido reducido a siervo, influencia y manejado por su fé, su credulidad a las profesias a su confianza en su dios.

Y les fué impuesto otro Dios, otro Dios que hasta nuestros dias los que conservan raza pura diguen identificando con sus antiguos Dioses y el mismo fanatismo de entonces.

Tres siglos de dominación; 300 años de subyugares a la autoridad de los españoles.

Españoles, una raza que al conbinarse con la azteca dió lugar al mestizos, y con éste el legado de la problemática española, que no difiere mucho de la familia mexivana, más que en la grasividad, que es el resultado del yugo al que fué sometido su orgullo azteca.;

La colonia vivió como todas sabemos con sus puntos buenos, cómo la educación de indios, mestizos, criollos y españoles sus puntos malos de división de clases la discriminación de unas a otras.

Hasta que surgio el llamado movimiento Independiente, que duró más de una año para su consumación. Sin embargo éste no vino a dar un gran cambio en el trato de las clases es decir siguió habiendo la división y discriminación de clases.

Continuarón los abusos no ya del Virrey, no ya de los Españoles, ahora esran los criollos los que se apoderaban de los mejores puestos, de las mejores tierras, es decir seguian existiendo esta diversion de clases sociales que vino a dar lugar al levantamiento revolucionario que quizo poner fin a los abusos cometidos por gobiernos anacrónicos y repartir "Tierra y Libertad" según era su lema; aparentemente era la clase desprotegida la que peleaba por alcanzar la igualdad deseada; pero al final de cuentas unos fueron los que quedaron en el poder y otros siguieron desprotegidos.

En que forma habian de redundar en el carácter del mexicano estas luchas con un ideal no alcanzado o alcanzado a medias; sino un sentimiento de desconfianza, un sentimiento derrotista, un sentimiento de no volver a emprender lo que no habrá de alcanzar.

El mexicano, si se volviera a reunir, digo si se vol-  
viera, porque ahora no confia en que se cumpla lo prometi-  
do, no cree que sera para cambiar la situacion y darle a cada  
quien lo que es justo, no pensará que es por su bien mismo-  
porque lo han traicionado y lo siguen traicionando, sus lide-  
sus representantes como trabajadores.

No hay promesa que valga para el mexicano, ya que nunca  
se le ha cumplido.

Biblioteca Central  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUATEMALA

## VI. REPERCUSIONES DE LA HISTORIA EN EL MEXICANO

A través de su historia podría describirse: "México es un país de contactos difíciles, ha mantenido relaciones, -- pero no vive en relación..... ninguna de sus salidas representa el ejercicio de una actividad normal. Media algún desajuste que no impide finalmente el contacto pero sí lo enrarese " .1

"La historia de México es la del hombre que busca su filiación su origen. Sucesivamente afrancesado, hispanista, indinista, "pocho", cruza la historia como un cometa de jade que de vez en cuando relampaguea, En su excéntrica carrera ¿que persigue? Van tras catástrofe, quiere volver a ser sol, volver al centro de vida donde un día --¿En la Conquista o en la Independencia? -- fue desprendido.

Nuestra soledad tiene las mismas raíces que el sentimiento religioso. Es una orfanasa, una oscura conciencia, -- que hemos sido arrancados del todo y una ardiente búsqueda: un fuga y un regreso, tentativa por restablecer los lazos que nos unían a la creación" .2

Santiago Ramírez presenta en su obra un loquío entre -- los indígenas y los frailes en 1524 (en Tlatelolco, durante su evangelización), del que extrae o trata de ver la visión del indigena, que sentía la destrucción de sus valores, sus primitivos objetos y la relación con ellos, la sentía despedazada, así como su forma de vida e interacción.

Se quedaba desolado y destruido, en una situación--

- 1.- Octavio Paz
- 2.- Octavio Paz

Profunda melancólica.

Ve en el una interrogación con pánico y perpejo si sus antiguas relaciones de objeto, la de sus padres, la de sus abuelos la de sus cultura tendrían que ser destruidos.

Si fuese así la vida carece de sentido y al carecer de él se implora la destrucción.

"Puesto que ya nuestros dioses han muerto  
Dejenos pues ya morir,  
Dejenos ya parecer".

Y en señala que muestra la tragedia del encuentro, de un encuentro extraordinario sádico, en el que una de las partes habría de renunciar a sus formas de vida.

Presenta también el conflicto que habría de representar para el indigena, mestizaje y como resultado ;

Los criollos con una problemática en valor es con relación a la mujer y la trascendencia que tendría en sus posteriores relaciones sexuales.

1.4.1 En la mujer ésta ambivalencia también repercute.

En la madre mexicana, recibe a la hija con sentimiento-- muy ambivalentes, por una partela ama como algo en que desea ra nacer ella misma, como una promesa, que al realizarse -- llegaría a la perfección que ella no alcanza. La parte neg-- gativa es que la madre también la recibe con alguna o mucha desepción. En general prefiere a los hijos varones.

Es decir la mujer, desde que nace sentirá estos senti-- mientos de devaluación y desprecio. Esta ambivalencia hará que la madre trate de proteger a la hija de lo "malo" del -- mundo y agrada su conducta para corregirla y enseñarla a --- someterse.

Como resultado de éstas ambivalencias tendríamos que -- Que la venerada Madre es la despreciada esposa, ha sido la-- idealizada pretendida, la idealizada y resentida novia, la-- que se supo que no era la "mala mujer", aunque fuera después l malvada esposa. A su vez ésta venerada madre es la suegra-- de otra despreciada esposa de su hijo y es su hija de otra-- venerada madre e insoportable esposa.

La Madre, en si se convierte en el centro de la familia ya que el padre es el eterno ausente, el engañador, el malo-- y ésta hará que la familia gire de acuerdo a sus pensamient-- tos.

Creando hijos dependientes, inmaduroz y sin un ejemplo-- real de lo que debe ser un hombre.

Mujeres con deseos de liberarse, lo que ha propiciado-- nuevo material de mano de obra, en fábricas, oficinas y todo tipo de empresas, así como profesionistas, que tratan de li-- berarse del llugo que fué su hogar.

Y comp resultado tendremos familias, con muy poca inte-- gración, inmadurez y desorientación necesaria para el desa-- rrollo integral; esto crea un círculo vicioso en la familia-- una familia mal orientada, dará lugar a una aún más mal ori-- entada

## VII. EL FACTOR FAMILIA

El factor familia es tan importante, como que es el formador de los futuros hombres y mujeres que manejarán las -- empresas, que el país desea desarrollar; y que si éstos presentan problemas primarios, como los afectos, que no se les supo dar y que menos se les supo orientar, propiciará hombres y mujeres, inmaduros afectiva y emocionalmente; neuróticos en potencia, imposibilitados para manejarse así mismos y mucho menos a otros.

Los contactos emocionales con la madre son mínimos. A la mujer se le exige fidelidad y abiertamente se acepta la infidelidad del esposo éste frecuentemente tuvo dos casas, una la de los criollos en donde se habrá una mujer valuada y -- amada; y otra la de la indígena a la que cree haberle hecho el favor de poseerla y con la cual satisface sus necesidades sexuales.

de aquí podría desprenderse la ambigüedad de valores -- que le da posteriormente el mexicano al amor; por un lado -- un amor espiritual e idealizado y por el otro su necesidad -- sexual en la cual muchas o casi siempre no existe el amor.

Es decir divide una de la otra y no lo integra en un -- todo que es.

De esta descomposición la principal afectada, será la -- mujer la cual sentirá no realizada en su relación femenina -- con su compañero, al poderse lograr como esposa, buscará -- un sustituto en su afecto y éste lo concentrará en su afectividad materna.

"En México y solamente en México la endida, la ultrajada, la violentamente penetrada, la "chingada" es la madre -- el que hiende, el que abrutamente, sin racato, penetra en -- la intimidad, el que la chinga es el padre".

El niño quedará fuertemente vinculado con la madre.

Si embargo Santiago Ramirez considera que éste no será -- el principio de su machismo", sino el de lograr una identidad -- ficación, que le es negada históricamente.

La sobreprotección de la madre dará lugar a otro tipo -- de Complejo llamado "Complejo de Edipo".

Afectará a la mujer también esa descompensación en el -- amor en el momento en el que ella es la esposa.

El mestizo en su interior se rebela contra su origen -- indio que le ha privado de pertenecer al lugar y sitio de -- sus anhelos, está cargado de hostilidad manifiesta hacia el -- padre violento y extranjero, sin embargo la pauta creada por -- el padre aún cuando su esposa sea tan mestiza como el, se -- habrá hecho a la idea de la superioridad sustancial del hombre sobre la mujer; lo indígena y lo femenino se han transformado -- en una ecuación inconsciente, y las masculinas --

sustancialmente pocas (por los pocos contactos con el padre) hará alarde compulsivo de ellos adquiriendo las características del machismo.

Los mestizos los cuales la mayor parte nacerían con el estigma y del abandono paterno.

Equiparía paulatinamente una serie de categorías, fuerza, masculinidad, capacidad de conquista, predominio social y filiación ajena al suelo, van a ser signos masculinos.

Debilidad, femeneidad, sometimiento, devaluación social y fuerte raíz telúrica, serán rasgos femeninos e indígenas.

Al hablar de la problemática que el español trajo consigo nos referimos a su fanfarronería, el barroquismo, el exhibicionismo de los bienes poseídos, etc., que eran características sobre salientes del hombre español del siglo XVII

También Octavio Paz lo describe "Don Nadie" padre español de Ninguno, posee don, vientre, honra, cuenta el banco y habla con voz fuerte y segura. Don Nadie lleva al mundo con su vacía y vocinglera presencia. Está en todas partes y en todos sitios, tienen amigos, es banquero, embaajador, hombre de empresa, se pasea por todos los salones lo condecoran, en jamaica, en estocolmo y londres. Don Nadie es funcionario o influyente. Tiene una agresiva y engreída manera de no ser. Ninguno es silencioso y tímido, resignado. Es sensible e inteligente Sonríe siempre Espera Siempre y cada vez que quiere hablar, tropieza con un muro de silencio, si saluda encuentra una espada glacial, si suplica, llora o grita sus gestos y gritos se pierden en el vacío que don Nadie crea con su vorrazón. Ninguno se atreve a no ser oscila, intenta una y otra vez ser alguien al fin entrevemos estos, se pierde en el vacío del linño donde surgio."

#### El criollo :

No se identifica ni con sus antiguos compañeros de cultura "los Españoles" y por ello sienten aversión a todo lo pasado aunque trata de mostrarse orgulloso y altanero, y ser como su padre, por eso su hostilidad, su crueldad; ya que no es plenamente aceptado, pertenece a otro nivel social y tampoco se identifica con el mestizo, le haría ser servil y rastreo sin embargo siente inseguridad y trata de ocultarla.

#### El mestizo :

Resentirá aún más el haber nacido de una conjunción indiferente su padre es hombre fuerte, su cultura, y forma de vida prevalecen, contempla a su hijo más como el producto de una necesidad sexual, que como el anhelo de perpetuarse. La participación del padre en el hogar es limitada se tra-

ta más bien de un ser ausente, que cuando eventualmente se presenta es para ser servido, admirado, considerado.

El machismo mexicano, no es en el fondo sino la inseguridad de la propia masculinidad .

Conforme los años de la colonia pasarón , la presión-- que el mestizo ejerció en la fisonomía de la época fué cada vez más intensa.

## VIII. SITUACION ACTUAL

Actualmente el niño mexicano, una vez perdida la protección que la madre le daba, se encuentra totalmente desolado y a campo abierto contra todas las inclemencias del exterior.

La imagen de la madre es visualizada ambivalentemente; por un lado, se le adora, tanto particularmente, como en las formas de lenguaje y religiosidad; por otro se le hostiliza y odia en virtud de:

- a) se le acusa por no haber dado un padre fuerte.
- b) Por haber colocado al hijo ante la terrible situación de pasar del paraíso del efecto al infierno -- del abandono

La situación básica en el terrible anhelo de madre, adquiriendo dos formas de expresión, el alcoholismo y el gualupinismo; una psicopática (para mamar vino) y la otra sublimada.

Estas podrían ser algunas de las principales características que la historia dio al mexicano considerando que como ser humano es una entidad biológica que al entrar en contacto con el medio ambiente, su biología habrá de moldarse, expresarse, frustrarse, o desarrollarse de acuerdo con las condiciones que esa biología encuentre en el ambiente que le rodea.

Somos similares en cuanto a nuestra biología es parecida y diferente en tanto las condiciones ambientales hacen diferir nuestro destino del de nuestros congénes.

Biblioteca Central  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

## IX IDEOSINGRACIA.

El mexicano ante dentro de una sociedad activa, nuestra segun variados estudios, una serie de conflictos, que muchas veces le impiden un desarrollo integral.

La Ideosincracia del mexicano ha sido calificadocomo--- de abulica, agresiva, mentirosa y otros califica ivos que -- presentan al mexicano como un factor humano negativo.

He aquí la importancia de hacer un sondeo de ésta realidad a que tanto se inciste presentar, sin buscar las causas que las pueden originar o bien los métodos que se pueden utilizar para mejorar o dar un mejor cause a éste potencial de nuestro pais, ya que éste es el recurso con el cual más e contamos.

En la Administración de los Recursos Humanos, tendremos que tomar en cuenta que no será lo mismo manejar a un extranjero que a un mexicano, ya que ambos eres con todas las similitudes fisiológicas que pudieran presentar; tendrán una -- diferencia esencial y costumbres y el legado que puede dejar en el la historia.

## X. EL TEMPERAMENTO DEL MEXICANO.

La agreción del mexicano.- La agreción del mexicano, no biene o existe sola, si no en una compleja manifestación. La Psicología la considera Inmadurez.

La agreción es considerada como un insti nto cuyo conte nido puede considerarse destructor.

Se considera que la vida necesita de dos grandes fuer - zas, para realizarse, paradójicamente cuando una predomina-- en forma exajerada, las dos pueden volverse peligrosas o d-- destructivas para el individuo.

Las fuerzas que buscan armoni ar, unificar, conservar la vida o buscar los llamados instintos de vida p libidinosos; y los que desintegran o destruyan y cuyo representante psi- cológico máximo es el odio.

La maduración esra encontrar el equi librio armónico de éstas dos fuerzas.

## XI. LA MENTIRA.

En México, la mentira es usada como defensa y ataque, -- con toda libertad en las zonas centrales y sur del país y -- ligera ente menos en los del norte.

Aquí el uso de la m tira es ac ptado socialmente en todas sus formas y al ser el blanco de ellas, produce irritación pero no sorpresa, ni desprecio, ni más profunda calificación ética.

La mentira como mecanismo de defensa.

En Psicología de defensa de "YO", tiene mecansimos; patológicos y mecanismos de defensa normales.

- a) Negación, es el mecanismo más simple y que produce las mentiras mps primitivas, la persona actúa "como si tal cosa no existiera o no fuera".
- b) Regresión, actúa "como si una conducta de adulto debiera ser realizada, suplantada, por una conducta infantil".
- c) Proyección, actúa "como si esto que tengo yo, lo tuviera aquel o tro y no yo".
- d) Sublimación, actúa "como si algo relacionado con el impulso inicial fuese el impulso real" es el considerado normal.

La mentira del Mexicano.

La mentira e caracteriza por la afirmación en forma positiva o negativa, una realidad del YO o del mundo externo -- que no es tal. Esto presupone los siguientes procesos; EL-YO de una persona con la mayor o menor tolerancia, de su su per YO; se presenta ante los demás como si fuera diferente de lo que es, o expresándose como poseedor de un conocimiento que tiene un contenido diferente al de la realidad.

La finalidad es la respuesta que se desea obtener, que sea diferente a la verdad. Este hecho que expresado en el adagio que dice, todos vivimos de nos ser aunque de ser morimos.

En México, éste problema se engendra desde la infancia la madre tiende a ocultar la verdad al niño porque lo cree incapaz de entenderla o bien porque quiere evitarle realidades que considera que pueden hacerlo sufrir, es decir la Madre le miente al hijo, el cual se llega a dar cuenta poco a poco; sin embargo ésta le exige su completa veracidad -- de las cosas, como resultado se obtendrá una ambigüedad de -

valores en el niño y futuramente en el adulto; es decir a -- a veces pensará que lo mejor es decir la ver dad y en otras ocaciones es mejor no decirla. (Ejem; por haber dicho que -- el rompio un objeto de la casa es severamente regañado) Si-- hubiese dicho una mentira no lo habrían regañado. Esta ambi-- valencia fructificara en un medio social también contra diet-- torio; en la escuela, la maestra contará cuentos ( que son -- mentiras) para ilustrar al pequeño; en relación con la So--- ciedad en general servirá como "modus vivendi" de muchos -- trabajadores como ;inspectores, medicos, policías, abogados, periodistas, etc. ( con sus debidas exepciones).

Al inspector, no le costará ningún trabajo asegurar -- que tal o cual negocio tiene las debidas medidas sanitarias-- mediante previo arreglo con el propietario, sin importarle-- que ésto sea la cauda de posibles muertes, por falta de hi-- giene.

Al Médico, no le importará inventar un padecimiento lo-- debidament largo para que el enfermo le proporciones una -- buena renta de servicios..

Los policias, abusarán de los transeúntes nocturnos , -- llamandole a esto cumplir con su deber.

Abogados y periodistas por igual mentirán uno en la -- Corte y el otro en los diarios, levantarán o desaperán repu-- taciones, según sea " la mordida".

Y éste fraude diario que a su vez es protegido por nues-- tra legislación.

Como cita Gonzales Pineda es su libro; "todo ésto hace-- el mexicano; el hombre por el deseo externamente con un --- cierto tipo de valor que suprime la inferiorización del te-- mor de ser "femenino"; la mentira masculina parece decir-- "créanme porque puedo herir, defenderme, destruir, robar, ma-- tar, con la mentira de que soy hombre, de que valgo como hom-- bre, integral, créanmelo por favor.

Y la mujer " por favor creanme que soy una digna sujeta de amor, creanlo porque yo no lo creo".

## XII DE DONDE PROVIENE TAL PATOLOGIA

Sus bases provienen provienen de la infancia, y en una detallada explicación psicoanalítica, nos presenta los conflictos a los que tiene que enfrentarse el niño que nos encuentra valores reales, de su padre y ciertos valores en su madre, con la que se identifica y toma valores del medio ambiente, pero el medio ambiente está plegado de mentiras -- es decir se elogia la mentira y él la tomara como valor. El mexicano tiene éxito con sus mentiras, no es criticado sino que se le admira por su éxito.

Esta inseguridad en la infancia hará que el mexicano se torne agresivo, como defensa o como remedio a su impotencia.

En el hombre tendrá características ambivalentes, es decir, construirá una cima de ideales por un lado y destruirá y odiará por otro. por Ejem; El inspector por un lado cria y educa a sus hijos con la imagen que él mismo quisiera alcanzar y por el otro defrauda al tendero borracho, y se deja sobornar por infractores de la ley. Y así se pueden citar muchos casos más de ambivalencia.

### XIII. LA MOTIVACION

Es un concepto fundamental explicativo relacionado con el porqué del comportamiento. Los organismos experimentan continuamente necesidades o deseos que les impiden a actuar. Cuando un individuo se ve inpedido a alcanzar una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tenemos evidencia de una motivación una persona con hambre necesita alimentar, se siente impelida por el hambre y su motivo consiste, en su deseo de obtener alimentos conq que satisface su necesidad.

Las diferencias de motivación explica con frecuencia que diversas personas reaccionen de manera completamente diferente cuando se ven confrontadas con la misma serie de circunstancias en ocaciones diferentes.

#### LA COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACION.

Generalmente se han simplificado exageradamente los motivos relacionados con el trabajo.

La respuesta típica que una administración típica carente de información da a la pregunta.

¿Porque trabajan los empleados?, es para ganar dinero". Si esto fuese cierto, sería una cuestión relativamente  sencilla aumentar la satisfaccion en el trabajo aumentando los salarios. Es hecho de que a la larga, éste sistema no de buenos resultados es prueba de la complejidad de la motivación industrial.

#### CLASIFICACION DE LA MOTIVACION.

Los motivos han sido calificados con frecuencia en relación a la necesidad o deseo que engendra una actividad.

Los impulsos primarios, se encuentran ligados con un desequilibrio fisiológico como en los que motivan y tienen como incentivo, alimentos, agua, sueño, etc.

Los impulsos secundarios, son de origen social (es decir son aprendidos) e incluyen cosas como el ser aceptado dentro del grupo, la posición y el reconocimiento personal.

Dado que los motivos sociales no son producto de la fisiología del organismo, es lógico esperar que exista una diversidad considerable entre ellos. Cada uno de nosotros tiene una historia ambiental única en cierto grado que nos ha llevado a desarrollar nuestro patrón especial de impulsos secundarios. Sin embargo, algunos patrones de motivos de origen social parecen presentarse con un alto grado de consistencia debido a toscas similtudes de los patrones ambientales dentro de una cultura, Por ejemplo, casi todos han adquirido la necesidad de obtener cierta clase de aprobación social. Las personas que no corresponden con estas exi-

gencias sociales se les puede considerar desadaptadas o extraviadas.

## EL TRABAJO COMO FUENTE DE SATISFACCION

El trabajo puede ser una fuente muy importante de satisfacción para las necesidades sociales, y en consecuencia un medio de alcanzar la satisfacción de la vida en general. Sin embargo el trabajo no es el único medio para alcanzar estos satisfactores sociales.

La relación en re la satisfacción y el trabajo es más pronunciado en el hombre que en la mujer. Este descubrimiento confirma la pretensión de que la mayoría de los hombres no trabajan simplemente para ganarse la vida. Para ellos es importante el papel de productores, que les permite mantener su sensación de bienestar general. La mayoría de las mujeres tiene otros papeles que hacer aparte del de ganar el sustento y otros medios importantes de obtener satisfacciones personales fuera del ambiente laboral.

La suposición de que la mejor motivación para que los empleados produzcan, la constituyen incentivos monetarios, menosprecia la complejidad de la motivación humana.

Esta basada, en parte, sobre la idea errónea de que todo lo que se anhela se puede comparar o, por lo menos, se puede alcanzar mediante un aumento de los ingresos.

Estas suposiciones han sido evaluadas críticamente en un excelente artículo de Brayfield and Crockett.

## FUNCIONAMIENTO DE LA MOTIVACION

Los autores discuten la motivación como función de tres sistemas sociales dentro de las cuales opera virtualmente todo empleado (1) los compañeros de trabajo, (2) la compañía, (3) la comunidad.

Las relaciones con otros trabajadores.

Existe una evidencia considerable en favor de la producción de un individuo tiene tendencia a ajustarse a una norma de grupo. Una vez que los estándares de rendimiento han sido establecidos por grupo de trabajo, con frecuencia le son impuestos a los nuevos empleados. El individuo que intenta desviarse de la norma fiada por el grupo como "el trabajo justo de un día" puede ser condenado por sus compañeros al ostracismo.

La aceptación social por parte de los compañeros de trabajo, prueba con frecuencia ser un incentivo más poderoso para mantener el nivel actual de producción que la promesa de mayores salarios lo es para aumentar la productividad.

Las relaciones dentro de la estructura de la compañía.-- Algunos empleados interpretan el aumento de la productividad como un camino hacia la promoción y mejoramiento de posición dentro de la estructura de la compañía, sin embargo, el incentivo de la promoción dentro de la compañía no es de todos los empleados. No es probable que los empleados que se encuentran razonablemente satisfechos con sus ganancias y actual posición respondan con un incremento de producción para obtener mejores salarios o una promoción.

Las relaciones fuera de la compañía. Algunas veces se hace la generalización de todos los empleados desean mejorar de posición en su comunidad. Dado que la posición dentro de la comunidad depende en cierta manera de la posesión de una riqueza tangible. (casa, carro, ropa, muebles) se desprende que su deseo de una posición debiera inducir al empleado a incrementar su rendimiento para tener una ganancia monetaria.

Esta clase de razonamiento es errónea en dos sentidos. -- Primeramente hay muchos empleados que no desean mejorar de posición dentro de la comunidad. Amén que el empleado tenga ambiciones ascendentes, es probable que evalúe su posición en términos de determinado segmento de la comunidad y no en términos de la comunidad entera.

#### XIV. MITOS SOBRE MOTIVACION.

En los Estados Unidos, lo tomamos como referencia debido a su avanzada situación industrial y en consecuencia también hacer el país que mayores esfuerzos a invertido en torno a investigaciones realizadas para la motivación de sus trabajadores.

Decíamos en los Estados Unidos, como en cualquier otro país deseoso de alcanzar índices de productividad óptimos se lanzó a la búsqueda de un "generador" que motivara en el empleado. Como resultado de análisis de incentivos y conferencias a nivel ejecutivo, se llegó a la conclusión de que la mejor forma para la acción directa o como dijera uno de estos ejecutivos "dándole una patada"; a este sistema o motivador le llamaron PET. (Patada en el trasero).

Sin embargo llegaron a la conclusión de que esto no era motivar. Y llegaron a esta conclusión:

- a) No es elegante
- b) Es contraria a la preciosa imagen de benevolencia que la mayoría de las organizaciones adoran.
- c) Porque consiste en ataque físico y normalmente estimula directamente los mecanismos reflejos del sistema nervioso y éstos frecuentemente se traduce a feedback de tipo negativo. (El empleado puede devolver la patada).

De ahí nació la idea de utilizar éste PET pero psicológicamente.

Porqué PET no es motivación? pues por que cuando nuevamente la persona no quiera hacer lo que se le pida, mande u ordene se estará comprobando que éste no fue un generador permanente en el empleado. Es decir solo cuando este tengan un generador permanente lo habremos motivado.

Teniendo esto presente expondremos algunos PET utilizados de tipo positivo y que se inventaron para producir motivación".

##### REDUCCION DEL TIEMPO EMPLEADO EN EL TRABAJO.

Este se creyó una forma maravillosa de motivar a la gente, sin embargo lo único que se alcanzo es tenerla más tiempo alejada del trabajo, sin contar que la gente motivada para el trabajo esta interesada en más horas de trabajo.

##### LA ESPIRAL DE SALARIOS.

Se ha intentado todos los aumentos posibles, sin embargo siempre se desea algo más, ahora se trata de provocar una deflación o depresión para ver si esto mueve a los empleados.

##### COMPENSACIONES ECONOMICAS ADICIONALES.

Biblioteca Central

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUERTEMO

En los Estados Unidos esta forma ha sido agotada hasta el extremo de convertirse la Industria en "Estados Benefactores" y los empleados insaciables que cada día trabajan menos tiempo y tienen mayores prestaciones .

#### EDUCACION ES RELACIONES HUMANAS.

30 años de estudio se ha llevado al tratar de enfocar las relaciones humanas es su intento de producir motivación y sin embargo a un se sigue planteando la pregunta. Como motivar a los trabajadores?

El fracaso de los programas de capacitación en relaciones humanas y en su intento de producir motivación, llevó a la conclusión de que el supervisor o el gerente mismo no era psicológicamente sinceros consigo mismos al poner en práctica tales ejercicios de honestidad interpersonal. Consiguientemente se inventó una variedad más perfeccionada de la PET de relaciones humanas.

## XV. DESARROLLO DE LA SENSIBILIDAD

### COMUNICACIONES.

Esto se encauzó de manera que el empleado viera que la Dirección estaba haciendo algo por él. Para ello se imprimieron periódicos de la compañía, sesiones de unformación--- educación de los supervisores en la importancia de la comunicación y toda clase de propaganda, hasta incluso llega a formar el Consejo Internacional de Publicadores Industriales

Pero la motivación no se produjo y entonces se les ocurrió que quizás lo que pasaba era que esta comunicación no era recíproca.

### COMUNICACION EN MBOSSENTIDOS.

Entonces la Dirección se interesó en la opinión de los trabajadores, sus sugerencias etc. pero esto no aumentaba la motivación solo presentaba algunas mejoras.

Se empezó a vislumbrar una necesidad que el trabajador aún no tenía la auto-realización. Surgió un nuevo PET que trataba de llenar esta necesidad pero sin embargo no fue debidamente encauzada.

### PARTICIPACION EN EL TRABAJO.

Se basó en dar al trabajador una visión de la importancia del trabajo que desempeñaba, sin embargo interfería algo en este nuevo intento. Hacer entender a un obrero que debe ajustar 10,000 tuercas al día que era importante debido a que estaba cooperando en la fabricación de un chevrolet, no resultó motivador. Se creyó entonces que el problema estaba en el empleado y se creó un nuevo PET!

### AYUDA PSICOLOGICA AL EMPLEADO.

El primer experimento a este respecto fue llevado a cabo en la compañía Western Electric y se descubrió entonces que los trabajadores abrigaban sentimientos irracionales que interferían con el funcionamiento racional de la fábrica.

### RESULTADOS ;

Resumiendo, aún a pesar de este sin fin de ir y venir de métodos utilizados se ha llegado a la conclusión de que todos ellos no son generadores permanentes de la motivación del trabajador y se seguía buscando un generador que pueda ser permanente.

## XVI LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR MEXICANO

Habiendo visto la problemática que presenta la motivación del personal en los Estados Unidos, nos habremos de preguntar, nos servirá únicamente la importación de ideas sobre el manejo de personal para motivar a este.

La importancia que tiene el medio ambiente para la formación de la personalidad propia de cada individuo, grupo o nación, o bien nos será necesario indagar sobre lo que realmente motiva al trabajador mexicano. Evidentemente, que no nos servirá únicamente la importación de ideas sobre manejo de personal y ponerlas en práctica; el problema consistirá en modificarlas o bien adaptarlas a la psicología del mexicano bien una mejor solución del desarrollo de nuestras propias técnicas sobre el manejo de personal, sin olvidar desde luego la importancia que estos estudios han tenido y sobre todo sus resultados obtenidos que nos servirán de referencia para nuestras propias proyecciones.

Los recursos humanos dentro de una empresa, constituye uno de los más importantes factores, para la consecución de sus objetivos, de ahí la importancia de su buen manejo.

Para el empresario mexicano es de suma importancia el conocer que es lo que realmente puede motivar a su personal.

Para después obtener las respuestas deseadas. Por lo que un estudio sobre las motivaciones del trabajador mexicano presentará bases para su política de incentivos o motivado dentro de la empresa.

### RESULTADOS DE ESTUDIO

Es una reunión celebrada por el psicólogo Rogelio Díaz Guerrero, con un grupo de empresarios; y como resultado de las preguntas que este hizo a los reunidos, elaboró un cuestionario cuya finalidad era el obtener cuáles eran las principales motivaciones del trabajador mexicano. Esta encuesta fue aplicada a varios sectores que el considero representativos de las diferentes grupos laborales de la Ciudad de México. con las debidas limitaciones que el mismo señala concluyó con los siguientes resultados.

Hambre	5.8
Salud	3.1
Sexualidad	9.2
Dinero	7.5
Temor a perder el empleo	3.6
Seguridad personal	2.6
Amor, ternura	3.5
Amistad	9.3

Propia estima	9.5
Desarrollo integral	7.3
Mejor ambiente Físico	4.4
Mejoria Técnica	5.5
Pertenecer a un grupo en la em.	7.1
Diversión	9.5

Estas calificaciones de Diaz Guerrero van en una escala de calificación que va del 0 al 10.

## XVI ANALISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DEL MEXICANO

Analizando cada uno de los puntos enfocados :

### HAMBRE.

Con respecto al hambre del mexicano, como motivador según recientes investigaciones realizadas por el IMSS y el INN la tan famosa abulia del mexicano no es más que la resultante de su deficiencia alimentación, que desde muy pequeño ha tenido, generalmente solo la leche de la madre, que siempre se ha considerado como un poseroso alimento, se ha realizado que muchas veces ésta leche no reúne los requisitos básicos para la buena alimentación del bebe y ésta debería ser complementada con otras leches o bien sustituida por otra más rica. Esto es a lo que representa a la mayoría de las personas de escasos recursos en toda la República y anteriormente a la mayoría de los mexicanos. De esto podríamos concluir - que el mexicano, cuántos veces habrá sido juzgado el flojo cuando en realidad es la terrible al buen desarrollo de sus funciones.

En muchos de éstos casos ha sido la ignorancia la que - ha provocado ésta situación, el no aprovechar todos los recursos alimenticios de las zonas en que se vive.

Un ejemplo de esta ignorancia es el caso del Estado de Oaxaca, en donde por superstición o malos hábitos se acostumbra que la mujer embarazada no tome ciertas variedades de alimentos, como son los frijoles, la carne, leche, lesionado seriamente al producto.

Se ha comprobado que éstas deficiencias en la alimentación durante el desarrollo embrionario, serán difícilmente superadas. Por lo que es de vital importancia la educación de éstas y como éstas otras zonas de la República en donde -- no se tiene una debida alimentación.

El resultado en la calificación de 5.8 podría hacernos pensar que no son muchos los que son motivados al trabajo por hambre, sólo la mitad de la población se encuentra en este caso. (La mitad de la población trabajadora).

### SALUD.

Por su resultado podría pensarse que el mexicano no le preocupa su salud, sin embargo tiene tendencias a la hipocondría.

### SEXUALIDAD.

Como se analizó será una de las serias dificultades a las que tendrá que enfrentarse principalmente el hombre para poder salir adelante en sus objetivos. Una orientación más detallada, y realista, enfocada a verdaderos valores de integración familiar así como la planificación familiar se están llevando a cabo por nuestro actual gobierno pero deberá de abarcar todos aquellos rincones del país, para frenar la creciente, delincuencia por sexo, y lo horrible resultado de la paternidad irresponsable.

## DINERO.

El dinero le interesa más por su fin , o el fin que puede darle, que por su valor intrínseco, por acumular riqueza.

## TEMOR A PERDER EL EMPLEO.

En realidad tiene poco miedo a perder el empleo, ya que su inmadurez y falta de adaptabilidad le obliga constantemente a cambiar el trabajo.

## SEGURIDAD PERSONAL.

Es también como considera Diaz Guerrero uno de los puntos principales en los cuales se podría apoyar una política de incentivos. Los que quizás no dió resultado en los Estados Unidos debido a su personalidad, parece que si podría dar sus frutos debido también a esta característica, necesidad del mexicano , a ser reconocido, en su labor, en su trabajo , en su vida general.

Ahora bien que los resultados daría ya saturada esta necesidad pues por lo pronto, quizás ya habríamos por lo menos alcanzado un avance en nuestra industria y habría que analizar las posteriores necesidades que sugieren al satisfacer éstas.

## AMOR TERNURA.

Al mexicano parece no necesitar, de este amor ya que en su infancia lo conoció y puede decirse que es un conocedor del mismo. Si embargo los autores no parecen de acuerdo es este punto, para unos este amor desmedido y proteccionista de la madre es la causa de tantos problemas del mexicano y sin embargo otros lo consideran como la satisfacción de esta necesidad, en tal grado que ya no será un motivador en su trabajo.

## AMISTAD.

El mexicano presenta un gran deseo de amistad, desea confiar en alguien, o compartir con alguien tanto sus triunfos como sus fracasos.

## PROPIA ESTIMA.

Algunos le llamarán "Autorealización", parece que es el punto más importante, como motivador del mexicano el mexicano necesita salir del letargo que le dejara la conquista la independencia y la revolución, quiere ser él y triunfar necesita recobrar su dignidad, como como ente de una sociedad como hemos dicho calificada de mentirosa, abúlica agresiva etc. Este es el punto del cual un administrador con --

deseos de superar a su personal puede sacar el mayor provecho.

#### DESARROLLO INTEGRAL.

Este irá aunado al anterior, aunque parece haber algunos puntos en los cuales al mexicano no le interesa superar se o cambiar porque se siente a gusto de ser así. habrá que analizar cuales son estos puntos de los cuales se puede proyectar la nueva imagen del mexicano.

#### MEJOR AMBIENTE FISICO.

Aún cuando parece no preocuparle al mexicano, nosotros como administradores, sabemos de los resultados experimentados en otros países, con respecto al cambio en el trabajo después de mejorar las condiciones ambientales, han sido satisfactorias; quizás es el mexicano, está acostumbrado a trabajar en edificios, antiguos y completamente deficientes a las necesidades de la misma empresa, o bien en edificios readaptados para llegar apenas algunos requisitos de seguridad e higiene.

#### MEJORIA TECNICA.

Esta será una motivación sino de mucha importancia para el trabajador si lo debe ser para el empresario, es eminente una restauración técnica, para lograr nuevos resultados.

#### PERTENECER A UN GRUPO DENTRO DE LA EMPRESA.

Este como la amistad, serán puntos motivadores en la empresa.

#### DIVERSION.

Al mexicano le gusta divertirse, y lo considera un fuerte motivador hasta en su trabajo; habrá que canalizar esta tendencia del mexicano.

Alfaro Central  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

## XVII. LA FRUSTRACION.

Se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo.

El organismo o la persona responderán ante esta barrera en relación a sus intereses personales, según experiencias anteriores, la manera en que se le presenta, el ambiente social de donde proviene, (valores normales y culturales) Nuevamente vemos la importancia de conocer las principales problemáticas que puede presentar un mexicano con diferencia a otras culturas. En este caso no se podrá manejar al personal en igual forma se aconsejaría tartar a un inglés por ejemplo.

En una fábrica de automóviles se tiene una hora fijada de salida; tenemos un empleado mexicano y otro norteamericano.

Imprevisiblemente ocurre que una de las máquinas hecha a perder una de las piezas que debemos entregar pasado mañana y no podemos dejar de entregarla. Para el empleado mexicano que tiene sumo interés por ver un partido de fútbol - el decirle que tiene que quedarse un par de horas más puede provocar una frustración con respecto a su gusto de ver el partido. Para el norteamericano que tiene que ver a un amigo presentará otro tipo de barrera el que le digamos que tiene que quedarse a reponer la pieza.

### DIFERENTES BARRERAS.

Estas diferentes barreras actuarán también de diferente manera en los diferentes empleados.

Dependerá de la importancia que den cada uno de ellos a la actividad que pensaba realizar.

Dependerá de la forma en que se dirijan a cada uno de ellos, lo que para el norteamericano puede significar atractivo por obtener mayor remuneración por las horas extras puede no importarle al mexicano en relación a la diversión que está perdiendo.

Dependerá de la responsabilidad en el puesto que tengan ambas personas.

Dependerá de las sanciones que pueda provocar la desobediencia de esta orden.

### REACCIONES A LA FRUSTRACION :

Agregación.- Se destruye la barrera que no nos permite llegar a nuestro objetivo.

Alternativa "A" El mexicano ; ¿ se niega a quedarse a - trabajar a menos que se le preste una televisión portátil?

El jefe ; puede despedirlo por desobediencia o complacer lo, con la dificultad de que en otra ocasión tendrá que hacer lo mismo.

Alternativa "B" El mexicano ; Necesita mucho el dinero - del tiempo extra ; pero no quiere dejar de ir con sus compañeros a ver el partido.

¿Querrá agredir al jefe por provocarle ésta frustración o podrá desviar hacia sus compañeros o familiares?

Tenemos que valorar la situación en la que se encuentra a la persona a la que le daremos la orden para saber cual - sera la mejor manera de perderle que se quede.

Tendrá importancia para nosotros el saber que al mexicano no se le puede motivar por medio de lazos afectivos, es decir con un buen trato y dándole la importancia que merece - el que se quede a trabajar un momento más y las ventajas - que obtendrá sus faillizes con estas horas extras.

Evasión.- La persona se aleja del objeto frustrante y - la evasión puede ser total o parcial ; física o psiquimica .

Ejemplos de avasión fisisca ;

a) Ausentismos

Ejemplos de avasión psiquimica ;

b) Retardos

a) Diversión, ensoñación.

Ejemplos de evasión total ;

a) Rotación de personal.

Regresion ; adoptar actitudes in antiles ante la realidad (el mexicano gusta mucho de demostrar ser muy hombre).

Aislamiento ; La persona deja de comunicarse con sus - compañeros de trabajo . (para el mexicano es muy importante la amistad)

Recionalización ; Consiste en justificar o dar falsas razones para explicar ciertos hechos. Ejem. el estudiante que no prepara el examen final y dice "el maestro me reprobó porque le soy antipatico ( el mexicano trata de explicarse todo a su manera y miente y se miente a si mismo).

Resiganación ; la persona se acostumbra a frustrarse -- siempre, ya no tiene motivación para hacer nada. (el mexicano no ha sido frustrado por largos siglos de represion).

Sublimacion ; Superar las causas de frustracion empleando nu

estras fuerzas en otros objetos.

Para alcanzar este punto deberemos tener la bastante determinación para hacerlo o bien el debido encauzamiento de éste para lograrlo.

## XVIII. APRECIACIONES GENERALES

Presentando estos mecanismos de defensa o respuestas a la frustración hemos puesto debajo de cada una de ellos la actitud predominante del mexicano; que en algunos casos se puede ver le es difícil adoptar algunos de estos mecanismos o bien no conoce algunos que puede utilizar sin causar tanto daño a la persona o a la empresa.

Si adoptase siempre el mecanismo de sublimación sería ideal para la empresa ya que encausaría todas sus energías para la consecución de fines ideales ya sea para su persona o quizás se podrían encausar hacia la empresa.

¿Podríamos encauzarlos hacia la empresa, de manera que ésta obtuviera resultados positivos?

¿No hará falta conocer la importancia que el mecanismo le da a cada una de sus motivaciones?

Quizás no podríamos dar una regla general para manejar las diferentes motivaciones del mexicano, pero es base a los estudios expuestos podremos darnos idea de la importancia de plantar nuestras propias teorías para el manejo del personal mexicano encauzando a obtener satisfactorias que realmente le interesan y dejar de llevarnos por la idea de que aplicando la fórmula de tal o cual país obtendremos los mismos resultados.

Hemos visto y recalcamos la importancia que tiene el medio ambiente para las respuestas que obtendremos de las personas.

La cultura.- Será el resultado de las vivencias del individuo con ;

- a) Relaciones con el medio ambiente ;  
Tecnología
- b) Relaciones de cada miembro con el resto del grupo ;  
puede ser positivas o negativas ; provocándole diferentes pautas de conducta ;  
Educación
- c) Relaciones con otros grupos ;  
Gobierno.

## XIX. CONCLUSIONES ,

El comportamiento humano, se encuentra determinado por factores ambientales, que determinarán su actitud o conducta características. Esta se diferenciará de un grupo a otro, de un individuo a otro, o de una nación a otra .

El comportamiento humano es susceptible de encontrar-- estímulos que le agraden o estímulos que le desagraden o -- bien le san diferentes; de la combinación de la presentación de estos resultarán conflictos en los individuos.

El mexicano como individuo, tendrá un comportamiento especial en relación al comportamiento de otros individuos de diferentes nacionalidades; durante la historia de éste, sucedieron situaciones que determinaron su comportamiento humano, sin contar además con la situación ambiental actual -- que determinará nuevos rasgos en su comportamiento.

Como individuo también tendrá que enfrentarse con conflictos y dependerá de su comportamiento humano, la resolución que le de a éstos.

Nos interesa el Mexicano como individuo , ahora dentro del marco empresarial , que es en donde lo podemos motivar-- si en la empresa no encuentra satisfacción en su trabajo, es tará frustrado.

Actualmente se sigue una Administración de los Recursos Humanos sin enfocamiento especial, al comportamiento del mexicano, por ello es necesario, analizar las necesidades en general que puede tener un trabajador, y compartirlas, con las que actualmente se satisfacen en nuestras empresas.

Existe una serie de teorías y análisis de aquello que puede motivar a un trabajador, del encauzamiento que se les da a éstas dependerán los resultados; ahora bien, nos encontramos que con las diferencias de comportamiento, tendremos que también aquello que motive también será diferente -- de un grupo a otro de un individuo a otro, y de una manera a otra.

Lo anterior nos hace necesario un análisis de las motivaciones del trabajador mexicano, así tomaremos como base -- los estudios de la motivación del trabajador estadounidense, concluiríamos en que nos será igual los resultados, en primera por la diferencia en comportamiento, segunda por el grado de desarrollo de un país en relación con el otro y -- tercero por el grado de satisfacción de necesidades de un país con relación al otro.

Analizados los motivadores del mexicano, tendremos también que analizar el manejo de los Recursos Humanos actualmente.

Para ello contamos con indicadores de la insatisfacción de los trabajadores y estudios sobre motivación del mexicano.

Nuestro diseño experimental, dio como resultado un alto índice de insatisfacción de los trabajadores y estudios sobre motivación del mexicano.

Nuestro Diseño experimental, dio como resultado un alto índice de insatisfacción, que en cifras llega a 4 millones de los empleados del D.F! (Censo 1970) ésta insatisfacción puede frustrar al mexicano en su trabajo y por lo mismo provocar bajos índices de desempeño.

Hay que analizar nuestro manejo de Recursos Humanos, - hay que renovar nuestros sistemas de Incentivos del Personal adecuándoles a las necesidades actuales existentes en el - trabajador mexicano,

## XX. SUGERENCIAS

Ahora que hemos hablado de nuestras conclusiones, queremos también hacer notar que para poder llevar a cabo estos cambios es necesario un marco nacional propicio, por ello también deseamos sugerir algunos cambios que podrían cimentar nuestras reformas a nivel empresarial, porque de lo contrario en un ambiente enajenante, no puede haber sino enajenados, o frustrados.

De ahí la importancia de modificar también en algunos renglones en que sea necesario nuestro ambiente nacional.

Deberá ser un movimiento general deseoso de enfocar -- al mexicano a metas satisfactorias para el y para la comunidad.

### G O B I E R N O

Es la cabeza de éste movimiento que podría adoptarse.

Ya que el podría propiciar todos estos cambios, proporcionando incrementos a la producción de tal o cual producto mediante concesiones o aplicación de recursos monetarios en las ramas de la industria que hicieran falta.

I.- Adoptando una planificación nacional de la economía política del país.

Evitando desprecios en ciertas ramas, saturadas por la creación de Bancos y Organismos para su fomento (Infonavit, Banco de Obras y Servicios Públicos, etc.)

II.- Induciendo los recursos hacia bienes de consumo para toda la población (Evitando que unos coman bien y otros se mueran de hambre).

III.- Promoviendo que la iniciativa privada se interese no solo en beneficio propio sino en el fomento, creación de nuevas empresas que aprovechen los recursos naturales desperdiciados y a la vez la protección de éstos mismos para evitar su agotamiento.

IV.- Educando al pueblo, en planes programados de educación dirigidos hacia las áreas en que sean necesarios evitando la aglomeración de recursos humanos en una área que pronto saturada provocara abaratamiento de esta carrera u oficio y desempleo.

V.- Mediante la introducción de tecnología hecha para los mexicanos. Desde luego antes habrá de fomentar la investigación en éstos renglones del estudio.

VI.- En resumen la adopción de medidas de superación por de una manera planificada no siguiendo pautas establecidas por otros países, sino únicamente midiendo o comparando las experiencias.

## T E C N O L O G I A .

La tecnología deberá también de ir en relación del medio ambiente, es decir de la manera de ser de los individuos. En este caso la tecnología que apliquemos en México deberá de ir en relación a los individuos que habrán de manejarla.

Deseamos obtener grandes índices de productividad --- sin pensar que esto quizás no motive, al mexicano, ni se le este manejando adecuadamente para obtener tales resultados.

La tecnología en México, no ha obtenido aún el impulso determinante para la industrialización del país. Por falta de capitales en algunos y por falta de elementos humanos muchas veces incapaces de medir la realidad que se puede obtener con los recursos con que contamos.

Y siendo el recurso humano uno de los más preponderantes en nuestro país, es donde falta más mano de obra calificada.

En donde se le da menor importancia al personal, y en donde no se aplican técnicas especiales tanto para su selección, adiestramiento o capacitación, desde luego todo esto irá en torno a la motivación que se le da para superarse en todos estos renglones de ahí la importancia de conocer sus motivos.

## L A E D U C A C I O N

A la educación quisiera llamarle el salvavidas de nuestra situación social.

Y le llamo así porque si la sabemos utilizar nos sacará a flote mientras que de lo contrario nos hundiremos con ella.

En México se habla mucho de las reformas a la educación pero ¿irán éstas encaminadas a la formación de futuros ajadores positivos para la empresa?

Además de que la educación de una persona no solamente se logra en la escuela, si no que la familia será el semi

llero de los nuevos estudiantes . Debe educarse a la familia-  
como ente básico de la sociedad mexicana. Deben estrecharse -  
sus lazos de afecto y de comunicación.

De afecto para superar su inmadurez efectiva del -  
mexicano.

De comunicación para poder conocernos mejor y ori-  
entarnos unos a otros por el mejor camino.

La comunicación es básica para el conocimiento tan-  
to de problemas como de inquietudes del ser humano ; si este -  
no se comunica ni en familia, quizás menos lo haga en una em-  
presa , esto solo creará barreras para el desempeño de las -  
funciones del mismo.

Usando esta arma de manera que sea positiva tanto  
para los individuos como para el país, podremos asegurar una-  
mejor calidad en los hombres que habrán de manejar futuras-  
empresas.

Habrá que educar con la verdad, para que se nos --  
responda en igual forma.

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

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO. "Administración de los Recursos humanos" Editorial Trillas; México 1973.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO. "Introducción a la técnica de Investigación en ciencias de la administración y el comportamiento"; Editorial Trillas; México 1972.
- 3.- DIAZ GERRERO ROGELIO. "Estudios de Psicología del Mexicano; Editorial Trillas, México 1972.
- 4.- FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO. "La Auditoria administrativa",- Editorial Diana; México 1973.
- 5.- FRIEDMANN GEORGES, PIERRE NAVILLE. "Tratado de sociología de Trabajo" editorial fondo de cultura económica; México, 1971.
- 6.- GONZALES PINEDA FRANCISCO. "El mexicano Psicología de su destructividad", Editorial Pax-México, S.A.; México, 1972. — Quinta Edición.
- 7.- GONZALES PINEDA FRANCISCO. "El mexicano su dinámica psicosocial" Editorial Pax México, S.A.; México 1973.
- 8.- PAZ OCTAVIO. "El laberinto de la soledad", Editorial Pax México, S.A.; México 1973. Quinta Edición.
- 9.- RAMIREZ SANTIAGO. "El Mexicano Psicología de sus motivaciones", Editorial Pax México S.A., México 1969.
- 10.- SIEGEL LAURENCE. "Psicología Industrial"; Editorial C.E.C.S.A. (Compañía Editorial Continental, S.A.) Oxford Ohio, Marzo de 1962.

*Biblioteca Central*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO