

870102

42  
reg.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

“LAS RELACIONES HUMANAS  
FACTOR PRIMORDIAL EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS”

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

GABRIELA RODRIGUEZ CAMARENA

GUADALAJARA, JALISCO. 1986



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1.- LA EMPRESA

- 1.1 Concepto y características de empresa.
- 1.2 Antecedentes.
- 1.3 Componentes básicos de una empresa.
- 1.4 La unidad empresarial y sus distintos aspectos.
- 1.5 Clasificación de empresas.
- 1.6 Objetivos.
- 1.7 Políticas, procedimientos y programas.

### CAPITULO 2.- FUERZA DE TRABAJO: ORIGEN DE LAS RELACIONES HUMANAS.

- 2.1 Concepto de trabajador.
- 2.2 Primeros estudios de la fuerza de trabajo.
- 2.3 Integración del elemento humano.
- 2.4 fuerza de capital y fuerza de trabajo.

### CAPITULO 3.- MOTIVACION Y SUS OBJETIVOS EN LA EMPRESA.

- 3.1 La motivación.
- 3.2 Los teóricos del comportamiento humano:
  - 3.2.1. ABRAHAM MASLOW: La pirámide de las necesidades.
  - 3.2.2. DOUGLAS MC GREGOR: La teoría X y la teoría Y.
  - 3.2.3. FREDERICK HEZBERG: La teoría bi-factorial de Motivación e higiene.
  - 3.2.4. RENSIS LIKERT: La organización participativa.
  - 3.2.5. CHRIS ARGYRIS: Teoría Inmadurez-Madurez.
- 3.3 Satisfacción en el trabajo.
- 3.4 Políticas generales adecuadas.
- 3.5 Incentivos y castigos.

3.5.1. Incentivos.

3.5.2. Castigos.

3.6 Prestaciones.

3.7 Quejas y Sugerencias.

3.7.1. Quejas.

3.7.2. Sugerencias.

#### CAPITULO 4.- LAS RELACIONES HUMANAS Y LA EMPRESA.

4.1 Fundamento de la necesidad de implantar las Relaciones Humanas en la Empresa.

4.2 Base científica de las Relaciones Humanas.

4.3 Fuente de la teoría de las Relaciones Humanas.

4.4 Las Antirrelaciones Humanas.

4.5 Objetivo de las Relaciones Humanas.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

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

El elemento humano juega un papel determinante en el funcionamiento de todo organismo social, cualquiera que sea su fin.

De aquí los numerosos estudios de carácter filosófico, sociológico, psicológico y técnico que tienen como objetivo el mejor aprovechamiento del hombre para el hombre.

El hombre no es una máquina, por lo que resulta imposible tratar los problemas de personal e intentar resolverlos, empleando los mismos métodos que se utilizan para programar una serie de máquinas.

Es necesario no olvidar la condición intelectual del hombre; sus buenas o malas costumbres, adquiridas o heredadas, su orgullo, todos estos papeles psíquicos que concretan la personalidad del individuo.

No es posible llegar a comprender las actitudes y el comportamiento de los empleados sin entender la naturaleza de sus sentimientos y emociones. Una de las características más importantes de todas las relaciones humanas es que tienden a despertar determinados sentimientos entre la gente. En cierto sentido, los sentimientos constituyen el móvil principal de toda interacción social. Sin ellos los empleados no se mostrarían nunca hostiles a la dirección, no limitarían voluntariamente su rendimiento en el trabajo, ni plantearían jamás reclamaciones. Sin estos sentimientos, tampoco experimentarían la más mínima ambición por triunfar, ni tratarían de inventar procedimientos nuevos para ejecutar su trabajo, ni cooperarían con entusiasmo para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Lo más típico de los seres humanos es que interpretan el mundo que los rodea en función de sus sentimientos y actitudes.

Su comportamiento está íntimamente relacionado con su valoración del mundo en razón de los sentimientos y actitudes que dicha valoración despierta.

Debemos considerar los valores humanos del individuo con el objeto de mantener un trato adecuado en las relaciones inter-personales que redundará en una Economía más provechosa para la Empresa y para el país.

En este siglo se han hecho grandiosos descubrimientos en el campo de la filosofía, de la ciencia y de la técnica que han modificado los conceptos tradicionalistas especialmente el concepto de Relaciones Humanas.

Muchas empresas conscientes de este fenómeno, han puesto especial interés en el estudio de la fuerza de trabajo llegando en ocasiones a elaborar técnicas encaminadas a facilitar la ejecución del trabajo, e interesar al elemento trabajador sobre su función en la producción y en el funcionamiento de la empresa.

Es mi objetivo analizar brevemente la fuerza de trabajo en función de su labor en la empresa e infundir en el lector un espíritu humano de justicia y de comprensión a los problemas humanos en la función empresarial.

GABRIELA RODRIGUEZ CAMARENA.

**CAPITULO 1.-**

**LA EMPRESA**

### 1.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE EMPRESA.

Las empresas son el principal factor de economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

Existen muchos y muy variados conceptos de lo que es una empresa, tantos como tratadistas hay en la materia.

Cada concepto refleja una filosofía, un criterio, una experiencia que se ha adquirido por los estudiosos de la materia.

Sin embargo, todos concuerdan en un punto, que es la obtención de utilidades, más aún, es imposible concebir una empresa que no persiga como fin principal obtener una utilidad. Es esta última el aliciente de los esfuerzos del inversionista y del empresario.

Estos conceptos resaltan la función y los intereses del empresario, la actividad creadora y dirigente. Pero no debemos olvidar el tomar en cuenta los diversos intereses de la parte trabajadora, tales como son la obtención de un salario que les permita vivir desahogadamente, prestaciones sociales que mejoren su nivel de vida, seguridad en su trabajo y bienestar general.

A continuación citaré algunos conceptos de lo que es una empresa, con el fin de observar los elementos que la forman y los fines que persigue.

Ecuero Guerrero considera que la empresa es "la cooperación de varios hombres, unos que aportan riqueza y otros que aportan energía humana."

Es decir que por un lado el inversionista crea la fuerza de capital y por otro, el elemento humano crea la fuerza de trabajo.

Isaac Guerrero Valdivia, considera a la empresa como "una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se combinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en el que actúa la propia empresa".

Agustín Reyes Ponce, considera a la empresa como " la unidad productora de bienes y servicios para satisfacer un mercado".

J. Rodríguez Valencia define a la empresa como " una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio."

Si bien la utilidad es el fin principal, también existen otros fines' de distinta índole como son el de la satisfacción propia del empresario así como también es de servicio a una comunidad.

Cualquiera de estas definiciones nos lleven a pensar que la empresa es una sociedad donde un cierto grupo de hombres conviven diariamente durante un determinado tiempo al cual se le denomina jornada laboral en función a la relación de su trabajo.

Puedo concluir que la empresa es de gran importancia ya que en ella se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además de que promueve el crecimiento y desarrollo del país.

#### CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.

- a) PERSONA JURIDICA.- ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- b) UNIDAD ECONOMICA.- porque tiene una finalidad licretiva, o sea que su principal objetivo es económico.
- c) EJERCE UNA ACCION MERCANTIL.- ya que compra para producir y produce para vender.
- d) ASUME LA TOTAL RESPONSABILIDAD DEL RIESGO DE PERDIDA.- debido a que a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la Entidad, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- e) ENTIDAD SOCIAL.- ya que su propósito es servir a la sociedad de la que forman parte.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS.

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; las formas diversas que las empresas han ido presentando a través de los siglos son un resultado directo de las necesidades sociales y económicas de la evolución humana, en las diversas etapas que constituyen su camino hacia formas más perfectas de civilización y progreso.

Las rápidas transformaciones sociales y económicas sufridas como consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido siempre una acción directa o inmediata sobre las organizaciones industriales, comerciales y financieras, ocasionando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, que se han reflejado invariablemente en la forma de organización de todos los negocios, y en la constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido también poderosamente, y las más grandes organizaciones modernas son el resultado de múltiples descubrimientos en inversiones físicas, químicas y mecánicas. La electricidad ha evolucionado más que cualquier teoría social, la moderna organización de las empresas.

De los pequeños negocios industriales, sostenidos por el trabajo manual en la Edad Media, a las grandes empresas actuales, funcionando casi todos más o menos directamente bajo la influencia de los adelantos de la ciencia, el camino es inconmensurable.

Tres etapas pueden ser distinguidas en la evolución histórica de los negocios a partir del fin de las antiguas civilizaciones: 1.- El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías. 2.- El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero. 3.- El tiempo en que a los elementos anteriores se

sumaron los valores fiduciaricos, tales como billetes, acciones, bonos,.

En la primera etapa del desanvolvimiento de los negocios que se caracterizó por la limitación del concepto de capital a la inclusión de objetos y mercancías solamente la riqueza de un hombre se basaba sobre la posesión de esos bienes y se decía que era rico o pobre según la cantidad de ganado, trigo, maíz, etc., que poseía, pero siempre sin hacer de ellos ninguna valuación en dinero.

El método entonces empleado más allá del simple trueque de objetos: En esta etapa, el mercader aportaba los objetos que quería comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. Por lo que el desarrollo de los negocios fue siempre muy reducido y estuvo limitado a las más urgentes necesidades vitales.

La aparición de mercados donde concurrían periódica o corrientemente los comerciantes fue un paso de progreso en relación con los mercados ambulantes o esporádicos que en un principio existieron. A esos mercados concurrían de diversos puntos y países los traficantes, llevando toda clase de mercancías y en ese lugar de reunión se efectuaban numerosos trueques, marchando después con los nuevos objetos adquiridos a otros sitios a continuar incrementando sus fortunas por ese primitivo e incómodo medio de transacción.

Vino después en que un común denominador fue encontrado para verificar los cambios y facilitarlos.

El arroz, las pieles, el tabaco, fueron usados para tal propósito por diferentes países. Esa determinada mercancía servía como patrón de valor para todas las otras, sin que por ello dejara de retener su valor intrínseco. Pronto se vió la necesidad de que esos signos de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad, universalidad y así fue como se comenzaron a adoptar los metales como signos de cambio.

El primer signo de ese desarrollo fue el establecimiento de lugares permanentes, donde se depositaron mercancías que después de verificadas las transacciones pudieran transportarse a otros lugares en grandes cantidades.

Las ferias comenzaron a languidecer, dando entrada a los establecimientos comerciales operados por un solo individuo o por una asociación de individuos.

El desarrollo natural del progreso económico hizo que los comerciantes al emplear metal determinado para el desenvolvimiento de sus transacciones pronto encontrarán grandes ventajas en valor todas sus mercancías por dinero y en pagar sus contribuciones o tributos por las mismas unidades calculando por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.

Un lote de mercancías llegó así a verse como una inversión de dinero, de la cual se esperaba sacar alguna utilidad. Este fue el embrión de donde más tarde se desarrolló el concepto de capital en términos de dinero.

Pueden distinguirse dos períodos del concepto de capital en términos de dinero: el primero, cuando el dinero es usado simplemente como un común denominador del valor de las mercancías; y el segundo, cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

En el primer período se fundan establecimientos comerciales e industriales, con equipo, bienes raíces, etc., mientras que en el segundo surgen las instituciones financieras destinadas a manejar dinero como mercancía tales como bancos y bolsas; y es de estas raíces donde surge el concepto de valores, o sean títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado hasta representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

La empresa puede concebirse como existente desde hace muchos años pero en realidad, no surge como tal, sino hasta la Revolución Industrial de

finales del siglo XVIII y principios del XIX que vino a dictar ciertas leyes económicas que en la actualidad se discuten todavía.

Este desarrollo unido al progreso económico traído por las grandes invenciones mecánicas de dicha época, estimulaban el incremento en los negocios mundiales, demandando grandes sumas de capital que no hubieran podido ser alcanzadas sin el uso de valores diversos, tales como acciones y bonos, instrumentos de organización sobre los que se origina el concepto moderno de crédito.

En esos entonces Adam Smith fue el primer tratadista que hizo resaltar las ventajas de la división del trabajo o especialización, sin embargo, no se tomaron en cuenta los intereses del trabajador, sino únicamente se pensó en el aumento de producción y el mayor beneficio para el capitalista.

Por otro lado y en esa misma época varios empresarios comenzaron a implementar en sus empresas un criterio de mejoramiento de las condiciones humanas de la empresa.

Pero como las ideas de esa época eran contrarias no pudo generalizarse ese criterio, habiendo inclusive empresarios que preferían tener en sus fábricas a mujeres y niños por ser más dóciles y poder exigirles más trabajo sin que ofrecieran tanta resistencia como los hombres.

No fue hasta que surgió el socialismo científico encabezado por Carlos Marx y Federico Engels, cuando se empezó a tomar conciencia de que era necesario mejorar las condiciones ambientales del elemento trabajador, especialmente la de los niños.

Para esos entonces apareció la encíclica "Rerum Novarum" del Papa León XIII en la cual hacía ver a los empresarios la justicia de un mejor trato al elemento trabajador.

En nuestro país la empresa que primero empezó a desarrollarse fue la empresa familiar, la cual subsiste en la actualidad con algunas modificaciones propias de la época.

A fines del siglo pasado y principios del actual, durante el gobierno del General Porfirio Díaz, se logró la unificación de México como nación lo que permitió que el país mediante ciertos esfuerzos comenzara a industrializarse.

Nuevamente nos encontramos con el hecho de no considerarse los aspectos relativos a las Relaciones Humanas lo cual ocasionó ciertos brotes de descontento que culminaron con la Revolución de 1910.

Posteriormente la Constitución de 1917 en su artículo 123 dió comienzo a la legislación laboral.

En los últimos cuarenta años México se ha industrializado en forma asombrosa, pero el empresario le ha costado trabajo admitir los nuevos conceptos de las Relaciones Humanas.

### 1.3 COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA.

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Con el fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo el más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa son:

A.- PERSONAL. son todos los grupos humanos de los demás componentes.

Es el más importante ya que es el que utiliza los materiales, sigue el paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Se puede clasificar así:

a.- Obreros: pueden ser calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales.

- b) Empleados: su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.
- c) Supervisores: su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos: aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad.
- e) Altos ejecutivos: todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores o administradores: aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes o sea son los arquitectos de cualquier organismo socioeconómico.

B.- MATERIALES. se refieren a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final, pueden clasificarse en:

- a) Bienes materiales: bienes, muebles e inmuebles que integran la empresa: edificios, instalaciones, terrenos, etc. que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) Materias primas: los elementos corpóreos que han de salir transformados en productos.
- c) Dinero: la empresa necesita y cuenta con efectivo, es decir lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes.

C.- SISTEMAS. comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa.

- a) Sistema de planificación : se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive.
- b) Sistema organizativo: consiste en la forma de como debe estar estructurada la empresa; funciones, niveles jerárquicos y descentralización.
- c) Sistema de información: aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de decisión. Dichos componentes son: información normativa, información de planeación, de relación, etc.
- d) Sistema de control: el control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Como función directiva, el control se ve influido en su desarrollo por una serie de circunstancias de las cuales dos de las más significativas pueden ser el estilo de dirección y la planeación. Los componentes del sistema de control son:

Control operacional.

Control de la actividad.

Control resultados.

- e) Sistemas operativos: conjuntos de hombres y medios de todo tipo, cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objeto común. Ejem: producción, compras, administración de personal, etc.

D.- EQUIPO. es el término común utilizado para identificar a los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

#### 1.4 LA UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS DISTINTOS ASPECTOS.

La empresa se puede estudiar desde cuatro diferentes aspectos:

A.- Aspecto económico.- En este aspecto, la empresa, es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien servicios que por ser más intangibles, resulta a veces difícil apreciar. Se agrega la idea de que esa producción sea "para un mercado", debido a que ciertas acciones de una empresa pueden producir bienes o servicios, solo como base para el trabajo de otras secciones distintas y no precisamente para colocarlos en un mercado por lo que es importante tomar en cuenta la intención del mercado..

B.- Aspecto jurídico.- Deberá elegirse el tipo jurídico apropiado para cada empresa. Existen varios elementos que deben considerarse al hacer la elección del aspecto jurídico.

- 1.- Simplicidad o complejidad de la empresa.- las formas jurídicas más simples apropiadas para las empresas pequeñas y las complejas y elásticas para las grandes.  
Deberá tomarse en cuenta el desarrollo que en un futuro tendrá la empresa, para evitar los trastornos de una organización, reorganización o transformación.
- 2.- Recursos financieros de que se puede disponer.- no todas las formas jurídicas ofrecen las mismas ventajas para recurrir posteriormente a la adquisición de mayores recursos financieros.
- 3.- Responsabilidad de los socios.- Determinar la responsabilidad que quieren adquirir los socios, si los propietarios están dispuestos a tomar un riesgo, hasta por sus bienes personales o bien solo arriesgan por su parte invertida.

- 4.- Estabilidad.- si la duración de la empresa sobrepasará la vida de sus fundadores, es preferible elegir una forma cuya duración pueda ser indefinida, por ejemplo: Sociedad Anónima.
- 5.- Intervención del gobierno.- hay dos formas de intervención por parte del gobierno:

- a) Intervención más o menos directa: entre las empresas que tienen una intervención más directa del Estado tenemos las instituciones bancarias, hipotecarias, fiduciarias, de seguros de fianzas y en general de empresas de crédito, les o torga el gobierno un control determinado en beneficio y en garantía de los intereses públicos que le están confiados.
- b) Obligaciones fiscales: la selección de tal o cual tipo ju rídico puede traer consigo más o menos obligaciones de ca rácter fiscal.

#### ♦ CLASIFICACION JURIDICA DE LAS EMPRESAS.

En nuestro país existe la siguiente clasificación:

- Empresas individuales.- son aquellas que se encuentran inte gradas por una sola persona ( como su nombre lo indica).
- Empresas colectivas.- son aquellas que se encuentran intgra das por varios individuos. Estas empresas pueden estar le-  
galmente constituidas en asociaciones y sociedades que pueden ser civiles o mercantiles.

Asociaciones son: agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter preponderantemente económico. Al inicio las sociedades civiles son agrupacio nes de individuos que tienen un fin común lícito y económico y persiguen una especulación comercial.

La sociedad mercantil es aquella en que el fin común es precisamente una especulación mercantil.

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles es la siguiente:

- 1.- Sociedad en nombre colectivo.
- 2.- Sociedad en comandita simple.
- 3.- Sociedad de responsabilidad limitada.
- 4.- Sociedad Anónima.
- 5.- Sociedad en comandita por acciones.
- 6.- Sociedad cooperativa.

C.- Aspecto Administrativo.- Desde este punto de vista, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer dicho mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el Artículo 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

D.- Aspecto Humano.- En la vida empresarial moderna, se habla con especial énfasis del elemento humano, pues es el más importante en la organización y funcionamiento de una empresa; además la administración en general descansa en su renglón específico relativo a los recursos humanos.

Por tanto es necesario cobrar conciencia de que si no se le da el elemento humano el valor que le corresponde, de nada servirán los recursos de que se disponga.

#### 1.5 CLASIFICACION DE EMPRESAS.

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, es necesario clasificarlas dentro del grupo genérico con el fin de precisar en que estriban sus semejanzas y cuales son sus diferencias.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas:

A) De servicios.-- son aquellas en las que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en de terminada región sin que el producto objeto del servicio tenga natu raleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

- 1.- Sin concesión: aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento de parte de las autoridades para operar; escuelas, hoteles, restaurantes, etc.
- 2.- Concesionadas por el Estado: aquellas cuya índole es de carác ter financiero; instituciones bancarias, compañías de segu ros, bolsas de valores, etc.
- 3.- Concesiones no financieras: aquellas autorizadas por el Es tado para sus servicios no son de carácter financiero; empre sas de transportes terrestres y aéreo, empresas para el su ministro de gas y gasolina, etc.

B) Comerciales.-- son empresas que adquieren cierta clase de bienes o pro ductos con objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad".

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consu midor, mayorista, cadena de tiendas, concesionarias, distribuidores, etc.

C) Industriales.--

- 1.- Industrias extractivas.-- se dedican a la extracción y explu tación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original.

A su vez se subdivide en:

- ♦ De recursos renovables: aquellas cuyas actividades se enca minan a hacer producir a la naturaleza, donde el hombre a provecha la transformación biológica de la vida animal y

vegetal, agricultura, ganadería y pesca.

- De recursos no renovables: aquella cuya actividad fundamental trae consigo la extracción de recursos naturales, sin que sea posible reintegrarla, pues su agotamiento es incontenible, minería, fondos petroleros.

2.- Industrias de transformación.- se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a la adquirida originalmente.

## 1.6 OBJETIVOS.

Sino tiene ningún propósito que los individuos traten de cooperar y procurar lograr algo, no hay justificación para la existencia de la empresa, ni de la administración. Es necesario e indispensable un objetivo para que exista la sensación del logro.

"Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente". (1).

Los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismas para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

### Principios de los objetivos:

Los objetivos básicos de la administración son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción; deben ser:

- 1) Definidos con claridad, de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos.

(1) R. TERRY George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Edit. CECOSA, México 1981, Pag. 56.

- 2) Realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad.
- 3) Entendidos, por ser específicos y conocidos de todos los miembros de la empresa afectadas por ellos.

Los objetivos pueden clasificarse en:

- a) Primarios: que serán proporcionar bienes y servicios realizables para el mercado.
- b) Secundarios: ayudan a alcanzar los objetivos primarios e identificar las metas para los esfuerzos designados e aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo.
- c) Individuales: son ( como su nombre lo dice) los de los miembros individuales de la organización.
- d) Sociales: son los objetivos de la organización hacia la sociedad.

Para la fijación de un objetivo debemos observar las siguientes reglas: Los objetivos deben fijarse por escrito con el fin de que sean entendidos correctamente.

No debe confundirse el objetivo con algunos de sus síntomas.

El objetivo es lo que buscamos y los síntomas son situaciones que se presentan, que al resolverlas no logramos el objetivo e incluso podemos desviarnos de la base para lograrlo.

No confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.

Es decir, pueden existir varias maneras de alcanzar el objetivo, pero no el objetivo en sí.

## 1.7 POLITICAS? PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS.

### POLITICAS.

Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular.

Una política define el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión.

La política debe ayudar al logro del objetivo y debe ser formulada a partir de hechos, no de reflexiones personales ni de decisiones oportunistas.

Las políticas proporcionan la base para las respuestas a muchos problemas administrativos.

La política traduce el objetivo en términos que son comprensibles, individuales e íntimos para los empleados.

Para cualquier tipo de organización es necesario conocer primero las políticas de la empresa, pues éstas nos servirán como base para normar el criterio sobre cuales son los caminos más convenientes para lograr los objetivos.

Una política debe ser práctica para poder estar de acuerdo con la realidad de los objetivos de la empresa.

#### PROCEDIMIENTOS.

Son aquellos planes que señalan la frecuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa.

Los procedimientos tienden a formar rutinas que de otra manera requerirían discusión en cada caso.

Los procedimientos al igual que los objetivos deben fijarse por escrito y si es posible elaborar una gráfica donde se señalen la frecuencia de procedimientos para una función.

#### PROGRAMAS.

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la frecuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Son instructivos en los que se detallan las funciones tomando en cuenta también el tiempo.

Los programas pueden ser generales o particulares según se refieran a la empresa en general o a una área específica.

Todo programa debe contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa.

**C A P I T U L O 2.-**

**FUERZA DE TRABAJO: ORIGEN DE  
LAS RELACIONES HUMANAS.**

## 2.1 CONCEPTO DE TRABAJADOR.

El artículo 8° de la Ley Federal del Trabajo, define al trabajador en los siguientes términos: "Trabajador es la persona física que presta a otro física o moral, un trabajo subordinado."

Dentro de esta definición se incluye a obreros, empleados y también a empleados de confianza ya que todos realizan un trabajo en una empresa y organismo social.

Es indiscutible que todo trabajador, cualquiera que sea su categoría, esté consciente en subordinar su actividad parcialmente a los fines de la empresa y espere obtener de ella determinados bienes, prestaciones y demás elementos que lo ayudarán a lograr sus fines personales.

Estas aspiraciones deben ser tomadas en cuenta porque de lo contrario, dicho trabajador no prestaría su colaboración y no admitiría capacitación alguna, sino en cuanto esta sirve estrictamente a sus intereses personales.

El conseguir el fin último de la empresa dependerá de cada elemento de la organización consiga sus fines personales.

Lo primero que un trabajador, busca al integrarse a una empresa es obtener un salario justo de acuerdo a la importancia su trabajo.

Esta importancia deberá ser considerada desde dos puntos de vista diferentes: la que concede el trabajador en función de sus necesidades y según sus criterios, y la que considera la empresa en atención a sus fines lucrativos y sociales.

El trabajador tendrá como fines secundarios pero también de suma importancia, el conseguir una seguridad en su puesto que le permita una estabilidad económica.

Otro de sus fines será el tener un trato y condiciones de trabajo adecuadas pues de presentarse lo contrario posiblemente buscará estos fines en otra empresa.

Es conveniente fomentar en el trabajador todas aquellas ideas que lo

hagan comprender la vinculación que debe tener con la empresa.

En realidad si bien es cierto que existen dos factores de la producción: capital y trabajo, y si bien no es concebible la actividad de una empresa sin la presencia de ambos factores, también es indudable que el elemento humano debe ocupar un lugar preponderante en el proceso productivo, como en las demás actividades de la empresa, debido a que el individuo o conjunto de individuos, es el principio y el fin de toda empresa.

## 2.2 PRIMEROS ESTUDIOS DE LA FUERZA DE TRABAJO

Al reunirse grupos numerosos de hombres a trabajar bajo la dirección de otros, la figura del patrón en muchas cosas, se significó por su autoritarismo.

Esto dio lugar a que se estudiaran una serie de principios que requirieron las relaciones de los trabajadores entre sí y de los obreros con sus patronos.

Uno de los principales y primeros tratadistas que ocuparon su atención en el estudio de la fuerza de trabajo y sus problemas en relación con el capital, fue Henry Fayol, el cual dictó catorce principios que siguen teniendo cabal autoridad.

Sin embargo, los que a nosotros nos interesan en este inciso, se encuentran en los siguientes puntos:

- 1.- División del trabajo.- El gerente necesita aplicar los principios de la especialización para buscar al individuo que reúne ciertas calificaciones necesarias, precisamente en cada uno de los puestos de la empresa.
- 2.- Remuneración adecuada al personal.- Es decir que el gerente debe valer por la equitativa distribución de los salarios. Ya que esto es lo que busca primeramente todo individuo.
- 3.- Equidad.- El gerente debe obtener la lealtad de sus subordinados al normar sus actos como gerente por un espíritu combinado de bondad y de justicia.

4.- Estabilidad en el personal.- Fayol considera que una mala gerencia promueve cambios innecesarios de puestos directivos, creando una sensación de inestabilidad que a la larga resulta muy perjudicial para la empresa.

5.- Iniciativa.- El primero que debe tener iniciativa es el gerente. Debe también tratar de despertar entre sus subordinados de cualquier nivel que estos vean, esa iniciativa propia de cada individuo y que lo hará superarse cada día más.

6.- Espíritu de grupo.- Para Fayol este es el principio que la gerencia debe desarrollar en todos sus subordinados sin perjuicio de la unidad de mando. La organización es en equipo y la debida comunicación vertical y horizontal en todo el personal favorecerán ese espíritu de grupo.

Otros estudios fueron realizados, por el ingeniero George A. Pennok en la fábrica de Hawthorne que se había empeñado en averiguar cual era la influencia de diversos factores físicos y psicológicos en la eficiencia de los trabajadores.

Después Elton Mayo, famoso profesor de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, se interesó en continuar estos estudios en un ámbito mayor y con métodos más científicos, habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.- El rendimiento de cada obrero aumenta debido al mejoramiento de la moral y entusiasmo y secundariamente a las demás modificaciones del medio ambiente.
- 2.- Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común no actúan igual que cuando trabajaban solos, sino que el grupo constituye una nueva realidad.

3.- Cuando a los trabajadores se les impone una pauta de comportamiento, sin asociarles el estudio y elaboración de las decisiones, se crea en ellos un ambiente propicio al descontento.

4.- Entre las cualidades que se requirieren en los jefes, es saber oír. Por lo tanto, debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista en todo aquello que concierne a su trabajo.

Posteriormente se han llevado a cabo estudios sobre esta materia en la Universidad de Michigan y otros más y podemos decir que el campo de las Relaciones Humanas siempre estará sujeto a cambios conforme a las aportaciones positivas de los que estudian esta materia.

Las grandes empresas se preocupan más cada día por mejorar y llevar a la práctica estos estudios, inclusive algunas de ellas envían algunos de sus ejecutivos a realizar estudios en el extranjero sobre la materia a fin de implantar posteriormente y aplicado a la realidad mexicana estos nuevos criterios.

### 2.3 INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO.

Al integrar el elemento humano en una empresa debemos ante todo, fijar el criterio o la política de integración que estará definida por los requisitos que cada empresario, según su criterio, piense que deben tener los candidatos, tales como edad, sexo, estado civil, medio social y otros más.

Sin embargo, nos encontramos con la situación de que la Ley Federal del Trabajo no impide ejercer cualquier trabajo por los impedimentos antes mencionados.

Debo hacer notar que las políticas de una empresa pueden rebasar el criterio de la Ley, siempre y cuando no lesionen en una forma directa los derechos elementales de los trabajadores y en este caso los derechos de los candidatos.

Según mi criterio, de los requisitos anteriores la edad constituye el principal impedimento en la actualidad. Este factor lo podemos considerar desde dos puntos de vista: el de la experiencia que traerá beneficios que podemos considerar como positivos para la empresa y por otro lado las obligaciones que contraemos al contratarlo.

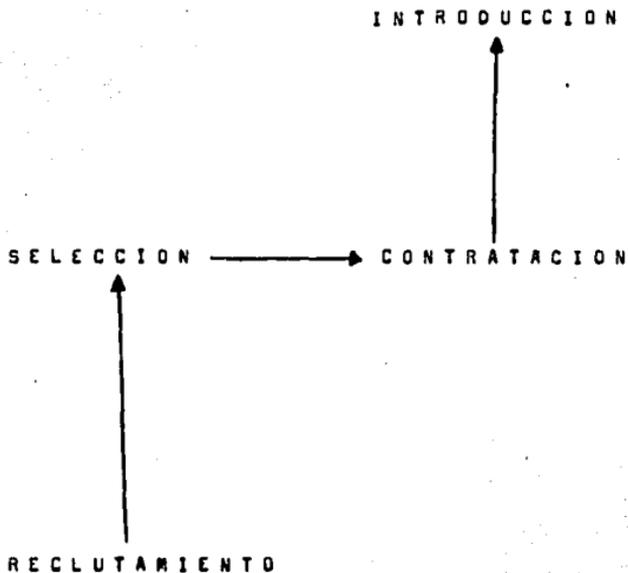
Considero que nunca debe menospreciarse la experiencia de una persona que significa una serie de conocimientos que pueden ser capitalizados en beneficio de la empresa.

La integración de la que he hablado anteriormente está constituida por varias etapas que mencionaré ordenadamente. ( Ver figura N° 1 ).

- a) Reclutamiento.- que es el medio por el cual una persona extraña sea un candidato.
- b) Selección.- que significa elegir entre los candidatos el que consideramos que reúne las características adecuadas.
- c) Contratación.- que se lleva a cabo cuando el candidato que se ha elegido se constituye en un empleado o trabajador de la empresa.
- d) Introducción.- es la incorporación del nuevo elemento a la organización de la empresa, indicándole lo que se espera de él.

Para la integración de nuevos elementos a una empresa, concretamente para el reclutamiento, podemos recurrir a varias fuentes las que pueden ser: el mismo sindicato de la empresa cuando lo hay, escuelas técnicas y profesionales, familiares o recomendados de los actuales trabajadores, agencias de colocación, otras empresas y anuncios que se pondrán en los medios de comunicación que se consideren más indicados.

El sistema que debe seguirse para este efecto será entregar una hoja de solicitud para ser llenada por los solicitantes, la que contendrá los datos generales y especiales requeridos para el puesto. Posteriormente se llevará a cabo una entrevista con cada solicitante con el objeto de conocer su personalidad, desenvolvimiento y actuación.



FIGURAN° 1

PROCESO DE INTEGRACION

Es conveniente realizar uno o varios exámenes para conocer la habilidad de cada persona.

De aquellos que se consideren más adecuados se pedirán los informes correspondientes a fin de conocer la conducta, honradez y antecedentes del candidato.

En algunas empresas de mediana o gran magnitud se lloran a cabo pruebas psicológicas, entrevistas más completas y exámenes médicos.

Para los distintos niveles administrativos que existen en una empresa el aspecto de integración presentará diferentes características.

Así tenemos que en el caso de selección de personal para ocupar altos puestos ejecutivos deberá tomarse en cuenta la trascendencia que tendrá su actuación en el futuro de la empresa.

Para el grupo de ejecutivos de nivel medio o empleados de confianza tendrá que pensarse que ellos serán los medios para la transmisión de las políticas de la empresa.

Para los empleados de los últimos niveles y obreros, debe tomarse en cuenta que son ellos los que tienen el contacto directo con los clientes y son también los que ofrecen una imagen de la empresa, los que manejan la maquinaria, la herramienta y las instalaciones.

#### 2.4 FUERZA DE CAPITAL Y FUERZA DE TRABAJO.

Con frecuencia se tiene la idea de que los intereses del empresario y los de los trabajadores son opuestos. Esto se debe principalmente, a la influencia que ha tenido el aspecto "utilidad" dentro de la sociedad.

Por otro lado, mucho se ha escrito y hablado de la explotación del empresario el trabajador.

Sin embargo, en pocas ocasiones se ha considerado el hecho de que el trabajador y el empresario pueden tener y de hecho los tienen intereses comunes como los que citaré a continuación.

En primer lugar, tanto el empresario como el trabajador tienen el interés común de que la empresa subsista y tenga el mayor éxito posible en su actividad, ya que reconocen que redundará en beneficio para ambos.

Por otro lado, tienen también el interés común de que la empresa mejore su rendimiento pues esto les proporcionará un aumento en sus intereses.

El logro de la disminución del costo, es también un interés para ambas partes, así como también el cuidado y conservación de las instalaciones de la empresa.

Una mejora en la capacidad del personal es interesante tanto para el empresario ya que podrá contar con personas capacitadas, como para el trabajador que al recibir una instrucción que le facilite su trabajo y le dará oportunidad de desarrollo y mejoramiento verá ampliarse sus posibilidades futuras.

Para que todo esto sea una realidad en nuestro medio, es necesario inculcar en la mente del trabajador la idea de que integra una sociedad, que forma parte de una empresa en la cual los empresarios y los trabajadores no se encuentran reñidos, sino que buscan un fin común de mejoramiento económico y social.

De esta manera se logrará que se despierte en todo el personal de la negociación la idea de lograr el éxito, ya que el fracaso de la empresa se reflejará en el fracaso de todos los miembros de la organización.

Debe tratarse de buscar que el grupo trabajador no vea en la empresa una unidad económica donde van a trabajar por el solo hecho de recibir un salario y no son tomados en cuenta.

En la pequeña empresa, el empresario debe considerar que su negocio está integrado por dos factores indispensables para la marcha de la misma.

Y se podría decir que así como el capital es el elemento económico y financiero que impulsa a la empresa, también el éxito de la misma, dependerá de la actuación de cada uno de los elementos de la fuerza de trabajo.

Por otro lado, se puede decir también que no obstante la fuerza de trabajo es un elemento necesario, si no existe la presencia del capital no podrá existir la empresa como tal.

## CAPITULO 3.-

MOTIVACION Y SUS OBJETIVOS EN LA EMPRESA

### 3.1 LA MOTIVACION

La tarea primordial de los administradores es la de mantener una organización que funcione con efectividad, para lo cual, debe ver que sus su subordinados trabajen eficientemente y que produzcan resultados benéficos para la organización. Sin embargo, debe reconocerse que a menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. Por lo que el administrador se enfrenta con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

La motivación humana es tan compleja que todavía existe mucho de ella que es desconocido, sin embargo trataré de explicar las bases que hasta ahora se tienen.

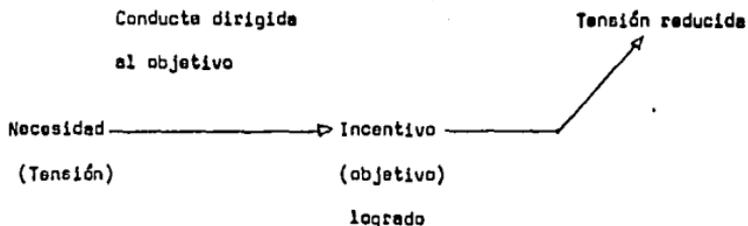
La motivación humana es tan compleja que todavía existe mucho de ella que es desconocido, sin embargo trataré de explicar las bases que hasta ahora se tienen.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo; por tanto es el estudio de las razones o causas tanto internas como externas, que explican el por qué un individuo actúa de una manera determinada en una situación dada. En lo fundamental, implica necesidades que existan en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades se pueden considerar como algo en el individuo que lo obligue a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos ( u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. El siguiente diagrama muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional. ( Ver figura N° 2).

## FIGURA N° 2

P R O C E S O

M O T I V A C I O N A L



Los seres humanos están impulsados para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Algunas de ellas tienen bases fisiológicas (alimento, agua, descanso); otras como la necesidad de aprobación por parte de iguales, la propia estimación y el logro, están derivadas de la sociedad.

El problema central de la motivación para el administrador, es cómo inducir a un grupo de personas, teniendo cada una de ellas su propia personalidad y necesidades distintivas, a trabajar juntas hacia los objetivos de la organización. Se trata de convencer a los miembros de que para lograr sus propios objetivos, deben contribuir de manera positiva a los de la organización.

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

La cadena de necesidades-objetivos-comportamiento indica que cualquier enfoque para comprender la motivación debería empezar con un tratamiento de las necesidades o deseos humanos.

Las primeras teorías sobre la conducta tendían a explicar toda conducta a base de una sola necesidad ( por ejemplo, el impulso libidinoso de Freud y la necesidad e impulso de Jung para afirmar el propio ego ).

Los teóricos modernos hablan de varias necesidades que varían desde tres hasta quince. Puesto que las necesidades humanas no pueden verse sino que deben inferirse de la conducta, es lógico entonces que haya diferentes teorías respecto a ellas y distintos sistemas para clasificarlas.

### 3.2 LOS TEORICOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Desde hace mucho tiempo han intentado determinar los filósofos y, más modernamente, los psicólogos, qué es lo que estimula a una persona a actuar en determinada manera para poder llegar como objetivo, a la predicción de la conducta humana.

A raíz de esta preocupación surgieron varios teóricos que en un principio fueron monofactoriales; significando esto que intentaban encontrar un factor o elemento único como causa de la conducta humana. Así surgió, el hedonismo, cuyo único principio es el placer, tanto del físico como del que se deriva de la fama, reputación, amistad, simpatía, como caminos para alcanzar la felicidad. Poco a poco se fueron substituyendo estas teorías por teorías bi y multifactoriales, tratando de determinar dos o más necesidades, instintos o motivos que permitieron predecir la conducta humana.

A través del tiempo, la psicología ha sido muy pródiga en teorías sobre la motivación de las cuales explicará las seis que para mí parecer tienen mayor influencia en la actualidad.

#### 3.2.1. ABRAHAM MASLOW: LA PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES.

Maslow hizo las siguientes proposiciones importantes respecto al comportamiento humano.

- 1.- El hombre es un ser necesitado, siempre desea más y más. Pero lo que desea depende de lo que ya tiene. Tan pronto como se satisface una necesidad del hombre, aparece otra en su lugar.
- 2.- Una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento. Solo las necesidades no satisfechas motivan el comportamiento.
- 3.- Las necesidades del hombre están arregladas en una serie de niveles - una jerarquía de importancia - tan pronto como las necesidades de un nivel inferior han sido satisfechas en términos generales, emergerán las del siguiente nivel superior y demandarán satisfacción.

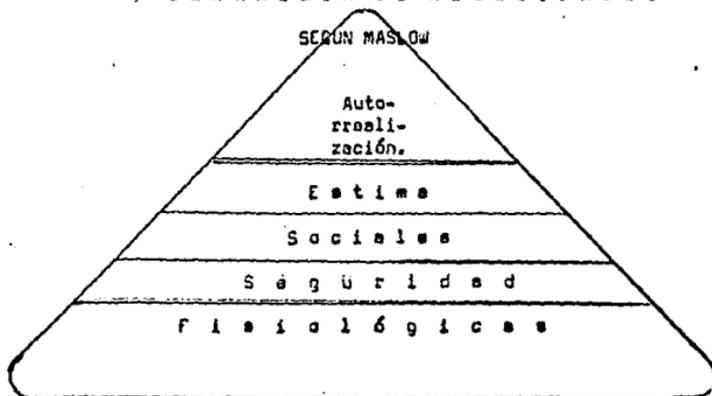
Así que Maslow considera la motivación de un individuo en términos de un orden predeterminado de necesidades, cada una con su propia categoría.

( Ver figura N° 3 )

Maslow afirma que en cuanto se satisface una necesidad inmediatamente emergen otras necesidades de nivel más elevado y exigen satisfacción y el proceso continúa del estómago al cerebro. Este continua emergencia de nuevas necesidades es a lo que se llama Jerarquía de Necesidades.

FIGURA N° 3

JERARQUIA DE NECESIDADES



#### - NECESIDADES FISIOLÓGICAS.-

En el nivel más bajo de la jerarquía y en el punto de partida para la teoría de la motivación se encuentran estas necesidades, las cuales deben ser satisfechas para el mantenimiento de la vida. Este grupo de necesidades se refiere a todas aquellas intrínsecas al organismo humano, entre las que los están: el hambre, la sed, el sueño, el sexo, la protección contra el medio, etc. Originalmente, Maslow llamó "instintoides" a estas necesidades ya que la privación de su satisfacción causa neurosis. Una necesidad básica o instintoides es:

- a) Su ausencia cause enfermedades.
- b) Su presencia previene enfermedades.
- c) Su restablecimiento cura enfermedades.
- d) Bajo ciertas situaciones muy complejas, una persona, privada de alguna, la prefiere a otras satisfacciones.
- e) Se encuentra fundamentalmente ausente en una persona sana.

Las necesidades fisiológicas tienen características en común:

- 1.- Son relativamente independientes unas de otras.
- 2.- Generalmente pueden identificarse con una ubicación específica en el cuerpo.
- 3.- En una cultura próspera estas necesidades son raras, en vez de ser motivadores típicos.
- 4.- Deben ser satisfechas repetidamente en períodos de tiempo más bien cortos.

Las necesidades fisiológicas tienen prioridad sobre las otras necesidades si se frustran. En consecuencia, el ser humano que carece de todo en la vida probablemente será motivado por las necesidades fisiológicas.

#### - NECESIDADES DE SEGURIDAD.-

También llamadas de tranquilidad, ya que el individuo se preocupa por

protageras contra el peligro o amenazas, tales como epidemia, incendio, pérdida de la seguridad económica.

El sentimiento de seguridad del hombre también está amenazado cuando depende de alguien; siente que puede verse privado de su seguridad por la otra persona sin aviso y con pocos recursos de defensa. Las acciones arbitrarias de o impredecibles, las acciones que crean sentimientos de incertidumbre, el favoritismo o la discriminación de parte de su superior, todo ello puede ser considerado como amenaza a la seguridad de su vida de trabajo y por lo tanto son motivadores poderosos del comportamiento en todos los niveles organizacionales.

#### -NECESIDADES SOCIALES O DE AFILIACION.-

El hombre es un ente social; busca ser aceptado y pertenecer a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño.

Dentro de la organización se forman grupos informales de trabajo que con frecuencia la administración teme que puedan actuar en contra de la empresa y por consecuencia intentar deshacerla, provocando solamente que los miembros vean amenazadas sus necesidades sociales y se vuelvan resistentes, antagonistas y poco cooperativos.

#### -NECESIDADES DE ESTIMA.-

A partir de este nivel en la pirámide, las necesidades son consideradas como superiores, ya que, al contrario de los niveles anteriores, una vez alcanzados nunca llegan a satisfacerse plenamente.

Dentro de este nivel se encuentran dos tipos o categorías:

- a) Las de auto-estima; como confianza en sí mismo, logro, competencia, conocimiento, respeto a sí mismo, independencia y libertad.
- b) Las necesidades relacionadas con la reputación de las personas; como status, reconocimiento, importancia, aprecio y respeto de sus prójimos.

A ambas categorías se les puede satisfacer por medio de elementos materiales que les permiten alcanzar un nivel económico y social mayor.

Esta necesidad primordial de estima, utilizada en forma, puede producir un desempeño organizacional extremadamente elevado. El frustrarlas da como resultado sentimientos de inferioridad, debilidad o inutilidad.

#### - NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.-

Son las necesidades del individuo de hacer efectivas sus potencialidades, de la realización de sus propios deseos o ambiciones por esfuerzo propio, de un continuo autodesarrollo, de ser creativo en el sentido más amplio del término. Maslow habla de este nivel de personas saludables, definiéndoles como aquellas que han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas de seguridad, afiliación, amor, estima, respeto y auto-estima, de tal forma que estén motivadas principalmente por tendencias de autorrealización. Siendo la autorrealización una continua actualización de potenciales, capacidades y talentos, la realización de una misión, un conocimiento más completo y aceptación de la naturaleza intrínseca de la persona, una tendencia incesante hacia la unidad, integración o sinergia dentro de la persona.

Maslow observó, a través de estudios clínicos, que una persona saludable en este nivel presenta trece características:

- 1.- Percepción superior de la realidad.
- 2.- Mayor aceptación del yo, de los otros y de la naturaleza.
- 3.- Mayor espontaneidad.
- 4.- Aumento en la capacidad de centrar los problemas.
- 5.- Mayor separación de los demás y deseo de privacidad.
- 6.- Mayor autonomía y resistencia a la inculturación.
- 7.- Mayor frescura en la apreciación y enriquecimiento de las relaciones emocionales.

- 8.- Mayor frecuencia de experiencias-cúspida.
- 9.- Mayor identificación con la especie humana.
- 10.- Cambio en las relaciones interpersonales.
- 11.- Estructura de carácter, más demográfico.
- 12.- Aumento de la creatividad.
- 13.- Algunos cambios en el sistema de valores.

Este nivel no debe considerarse como un estado en el cual se solucionan todos los problemas del individuo. Lo que pasa es que las personas se liberan de sus problemas infantiles o neuróticos, para poder enfrentar los reales.

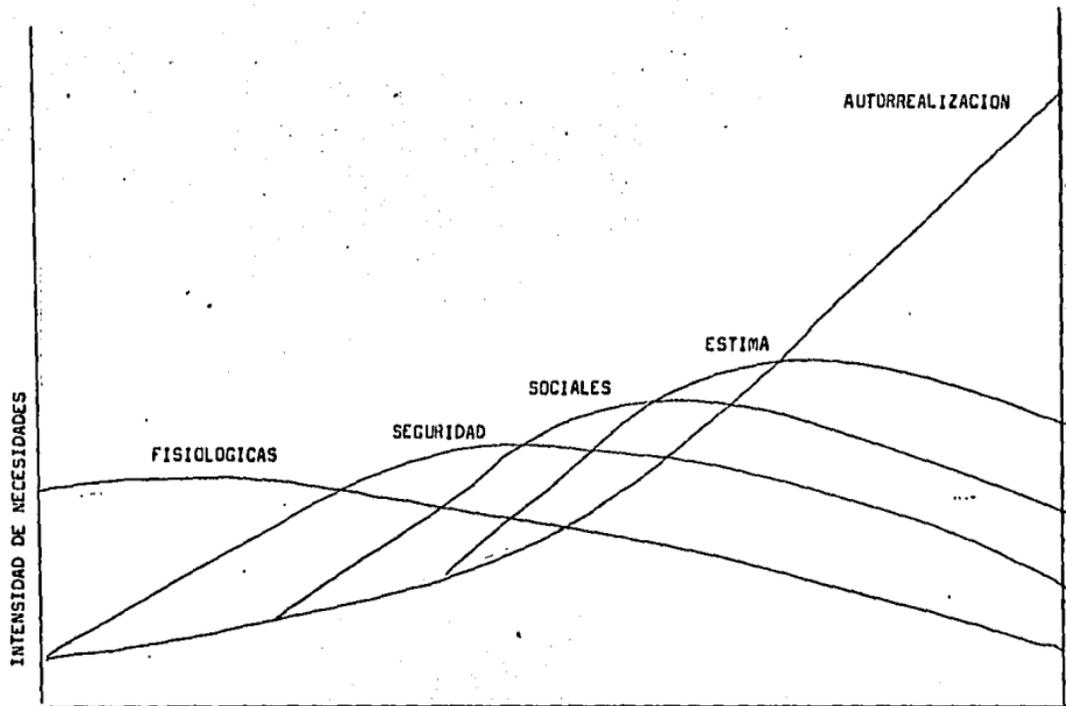
#### \* COMO ACTUA EL MODELO.

Una vez que una persona se ha desplazado de un nivel inferior de necesidades a un nivel superior, las necesidades del nivel inferior asumen un papel de menor importancia.

A medida que el individuo asciende por la escala, sus necesidades y sus objetivos aumentan en número y variedad. Esta progresión se muestra en la figura N° 4. Puede observarse que la curva de cada nivel debe rebesarse antes que el siguiente pueda empezar a asumir un papel dominante. También puede notarse que los niveles son independientes y se traslapan. Así, las necesidades de un individuo tendrán a ser parcialmente satisfechas en cada área, por ejemplo: las necesidades fisiológicas no desaparecen cuando aparecen las necesidades de seguridad; simplemente pracionan menos. Las necesidades no tienen que ser saciadas o satisfechas en un 100% antes que aparezcan necesidades superiores, solo tienen que estar llenas o cubiertas. Es decir, es aceptable un nivel de satisfacción suficiente no necesariamente óptimo. ( Ver figura N° 4).

FIGURA N° 4

NIVEL DE CONSECUICION O DEDESARROLLO PERSONAL.



### 3.2.2. DOUGLAS Mc GREGOR: LA TEORIA X y LA TEORIA Y.

Sin duda la teoría X y Y de Douglas Mc Gregor constituye uno de los enfoques del comportamiento gerencial más conocido en todo el mundo.

Mc Gregor presentó dos grupos opuestos de suposiciones que consideró se hallaban implícitas en la mayoría de los enfoques para la supervisión. Dentro de los límites proporcionados por las teorías X y Y exista cualquier número de posibles combinaciones de las dos, y entre los dos extremos que se pueden desarrollar mejor las teorías operacionales válidas.

#### - TEORIA X.

El punto de vista tradicional que Mc Gregor denomina teoría X, sostiene que:

- 1.- El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo, y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas (o) amenzadas con castigos para hacerles que hagan un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, (y) ante todo, desea seguridad.

Las organizaciones, al luchar por sus objetivos, han estado muy influenciadas por los resultados de la especialización, la estandarización y por las técnicas de la producción en masa. Para todo esto se le ha exigido a los miembros de la organización, conformidad, obediencia y dependencia. Se ha usado presión mediante el uso de recompensas y la amenaza de castigos para lograr estos fines. Dicha presión ha originado contrapresión y los subordinados han reaccionado en contra de la eficiencia de la organización. Para lograr el comportamiento deseado la administración ha tenido que imponer aun más restricciones.

Con lo anterior se forma un círculo vicioso, y parecen estar confirmadas las suposiciones de la teoría X.

Las suposiciones de la teoría X y los métodos de motivación y supervisión que resulten de ella pueden en realidad ser los que existen en muchas organizaciones. Pero la teoría X no refleja la naturaleza del hombre; más bien tal comportamiento en el hombre es en parte el resultado de la filosofía y prácticas de la administración. El mismo Mc Gregor consideraba como un extremo a la teoría X y como un grupo de suposiciones inaceptables sobre los seres humanos.

- TEORIA Y.

La teoría Y, un punto más moderno que Mc Gregor denominó "integración de los objetivos", sostiene que:

- 1.- El esfuerzo debido al trabajo físico o mental es tan natural como el juego o el descanso. Es decir que el ser humano promedio no tiene inherentemente aversión al trabajo.
- 2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para dirigir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos a los que se ha comprometido.
- 3.- El compromiso hacia los objetivos es un resultado de las recompensas asociadas con su logro.
- 4.- El ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar responsabilidades, sino a buscarlas.
- 5.- La capacidad para ejercitar un alto grado relativo de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se encuentra distribuida en la población en una forma más amplia que limitada.
- 6.- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo son parcialmente utilizadas.

En contraste con la teoría X, la teoría Y, enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuyen al logro de los objetivos.

De acuerdo con esta teoría, muchos gerentes deben reajustar sus suposiciones, su pensamiento y sus métodos de manera que los objetivos individuales y las organizaciones sean compatibles. La administración debería adoptar políticas que promuevan la satisfacción de las necesidades en el trabajo, el desarrollo individual y la expresión.

La teoría Y contiene todos los valores de sus orígenes académicos, enfatizando la autonomía, la autodirección, la libertad individual y la dirección interna. Aun cuando estas condiciones pueden ser convenientes para algunas personas, otras no las desean y no pueden manejarlas. Esta teoría pone un énfasis extremo en expresión de la propia personalidad y en la libertad, implicando que todas las personas no solo las desean sino que deben desearlas. El deseo de una completa libertad individual no es un rasgo universal y tampoco es necesariamente compatible con los objetivos organizacionales. Algunas autoridades han señalado que la completa libertad no es la respuesta. Notables psicoanalistas han sugerido que las personas desean libertad, pero solo dentro de límites definidos. Maslow, además de estar de acuerdo, afirma que aún cuando la satisfacción de las necesidades básicas es el principal requisito para un buen desarrollo, la indulgencia desenfrenada conduce a consecuencias peligrosas tales como la personalidad psicopática, la irresponsabilidad y la incapacidad para soportar las tensiones.

### 3.2.3. FREDERICK HEZBERG: LA TEORÍA BI-FACTORIAL DE MOTIVACIÓN E HIGIENE.

NE.

Frederick Herzberg junto con Mausener y Snyderman desarrolló la teoría

bi-factorial en 1959, basándose en un estudio realizado en 200 ingenieros y contadores que representaban a diez industrias en la ciudad de Pittsburgh. Dicho estudio se basó en la satisfacción de necesidades de los individuos en el trabajo y sus efectos motivacionales sobre su actuación en el mismo. La metodología seguida fue la de cuestionarios, en los cuales se les preguntaba a los sujetos en que ocasiones habían experimentado una mejoría o una reducción notable de satisfacción en su trabajo y a qué causas lo atribuyen. "Los resultados de dichos estudios, corroborados por otras muchas investigaciones realizadas utilizando diferentes procedimientos indican que los factores comprendidos en la generación de la satisfacción laboral ( y la motivación), están separadas y son distintas de los factores que generan la insatisfacción laboral." (2)

Se partió de la base de que el hombre tiene dos clases de necesidades:

- la necesidad, derivada de su naturaleza animal, de evitar el dolor y la privación;
- la necesidad, derivada de su naturaleza humana, de realizarse y desarrollarse psicológicamente.

La primera necesidad, ( la de evitar el dolor y la privación ), se satisface por los estímulos del ambiente laboral, o sea los que se encuentran en el complejo del trabajo. A estos últimos estímulos, les llamó factores higiénicos; relacionando Herzberg esta palabra con el significado médico de la misma, que encierra una labor de prevención. Ejemplos de estos son:

- Políticas de la empresa y administración.
- Supervisión técnica.
- Relaciones interpersonales.
- Condiciones de trabajo.
- Salarios.

(2) HEZBERG Frederick. UNA VEZ MAS ¿COMO MOTIVAR A SUS EMPLEADOS?. Harvard Volumen 1. Pag. 78.

Los factores higiénicos no son intrínsecos al trabajo, sino que se encuentran en el entorno donde este se desarrolla. Herzberg considera que, si bien la correcta existencia de los factores higiénicos elimina la insatisfacción y las cambia de actitud que se consiguen por medio de su aplicación, son de corte permanente y "no motivan" al individuo a mejorar su rendimiento.

De la segunda necesidad, la de realizarse y desarrollarse psicológicamente, surgen los estímulos en el trabajo, los intrínsecos a él. Esos fueron bautizados con el nombre de motivadores y, se ejemplifican con las siguientes que se consideran básicas:

- El logro.
- Reconocimiento ( de superiores, compañeros y subordinados).
- El trabajo en sí
- La responsabilidad
- El progreso.

"Los factores motivacionales hacen feliz a la gente con sus trabajos, porque contribuyen a satisfacer las necesidades básicas de crecimiento psicológicas; la necesidad de llegar a ser más competente" (3).

Los últimos tres factores de la lista, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo y adelanto, son más importantes y logran mayor duración en el cambio de las actitudes, produciendo así un aumento en la producción de las personas.

Ambos tipos de factores, tanto higiénicos como los motivacionales, presentan dos características: unipolaridad y no contraposición. Se entiende por unipolaridad que la satisfacción de los higiénicos no colabora en la satisfacción de los motivadores y viceversa.

(3) HEZBERG Frederick. UNA VEZ MAS , COMO MOTIVAR A SUS EMPLEADOS? Harvard. Volumen 1. Pag. 78

Y por contraposición, que la presencia de uno no signifique la ausencia del otro.

Los estudios de Herzberg indican que las necesidades que se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow - autorrealización o autoactualización - son las que proporcionan la base más amplia para motivar a los empleados hacia niveles de desempeño al trabajo más elevados por lo menos entre los varios grupos ocupacionales que se han estudiado.

Igual que cualquier teoría, la teoría dual ha creado controversias. La mayoría de las críticas se centran en que:

- 1) Los métodos usados para obtener información acerca de los eventos satisfactorios y no satisfactorios y su clasificación.
- 2) Omisión de obtener una medida general de la satisfacción y;
- 3) No tomar en cuenta el hecho de que un factor puede causar satisfacción en el trabajo para una persona e inconformidad en otra, incluso en la misma muestra.

A pesar de las controversias, la teoría parece que tiene utilidad, en especial para estimular el pensamiento y la discusión sobre los factores que afectan la satisfacción e inconformidad en el trabajo.

#### 3.2.4. RENCIS LIKERT: LA ORGANIZACION PARTICIPATIVA.

El modelo de Likert es un continuo en el cual los extremos están representados por sistemas de administración prácticamente idénticos a los descritos por Mc Gregor como X y Y. Si generalizamos, podemos decir que Likert sitúa en el extremo izquierdo del sistema de administración 1, a algo muy similar a la teoría X, y en el derecho el sistema 4, a lo que viene siendo la teoría Y.

Las variaciones en los sistemas de administración de Likert, no están señalados sobre aspectos contables, financieros, mercadotécnicos o de

producción, sino sobre todos ellos al mismo tiempo en relación a los aspectos humanos. El interés no está puesto tanto en lo que se hace, como en la forma en que se realiza; caracterizándose cada uno de los sistemas por la forma en que se manejan todos los asuntos.

De acuerdo con Likert existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor:

- Sistema 1, sólo es de arriba hacia abajo, (refiriéndose desde luego a la pirámide jerárquica), lo que implica un enfoque autoritario explotador.
- Sistema 2, principalmente hacia abajo, o sea, un enfoque autoritario de naturaleza benevolente.
- Sistema 3, tanto hacia arriba como hacia abajo; un enfoque consultivo.
- Sistema 4, hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados, es decir, un enfoque de participación de grupo.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que las organizaciones invierten dinero en reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización.

Una de las características de este método es que reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos.

El Sistema 1, comprando elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor. Por el contrario el Sistema 4, está caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por grupo.

El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado por el manejo de los recursos humanos y otras características de la personalidad enfatizadas por Mc Gregor y Argyris.

### 3.2.5. CHRIS ARGYRIS: TEORIA INMADUREZ-MADUREZ.

Este autor subrayó, como importante, que los individuos maduren y crezcan psicológicamente dentro de las organizaciones, al mismo tiempo que ésta alcance sus objetivos, mantenga su cohesión interna y se adapte al medio ambiente externo. Él cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la, la cual es, esencialmente, llegar a tener cada vez mayor grado de madurez. Estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección, y en el tramo de control. Bajo esas condiciones han reducido a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, con el resultado de que es probable que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso.

Los empleados que ocupan niveles inferiores, comprenden que se envuelven de verdad en la insensatez de su trabajo, podrían realmente volverse locos. Por lo que tienden a volverse apáticos y poco comprometidos. Esta estrategia reduce su capacidad de cuidar de sí mismos como seres humanos y desarrollar lo que Erich Fromm denomina la orientación al mercado: ahora les importa más lo que valen, en salario, que el valor intrínseco de lo que están haciendo.

Por tanto resulta que las empresas, al restringir el individuo las oportunidades de desarrollo, influyen directamente en su motivación, al obligarlo a adoptar posiciones de inmadurez con las que nos están condicionando en forma inversa a la que se supone deseada.

Características del individuo inmaduro en su comportamiento dentro de la empresa:

- 1° Pasividad.- es sumiso, paciente, estático e inerte.
- 2° Dependencia.- le agrada que otros tomen las decisiones por él. Es sumiso ante sus superiores.
- 3° Pocas maneras de comportarse.- no sabe adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan.
- 4° Intereses erráticos y superficiales.- se olvida fácilmente de sus intereses.
- 5° Perspectiva temporal corta.- ejecuta el trabajo de un día sin pensar sobre el mañana.
- 6° Posición de subordinado.- no le gusta aceptar puestos en los que deberá asumir responsabilidades y tomar decisiones, por lo que permanece siempre de subordinado.
- 7° Falta de conciencia del Yo.- no se conoce, ni tiene control sobre sí mismo.

Características del individuo maduro en su comportamiento dentro de la empresa. ( obviamente contrarias a las anteriores).

- 1° Actividad.- eficiente, animoso y lleno de vida.
- 2° Independencia.- le gusta tomar sus propias decisiones.
- 3° Muchas maneras de comportarse.- sabe que actitud tomarán las diferentes situaciones que se le van presentando.
- 4° Intereses profundos y fuertes.- llega al fondo de los problemas y acepta toda una serie de desafíos.
- 5° Perspectiva temporal larga.- piensa en el futuro, su comportamiento se ve afectado por sus experiencias pasadas y futuras.

6° Posición de Igualdad o Superioridad.- gusta de ocupar altos puestos sin inhibirse ante los demás.

7° Conciencia y control del Yo.- sabe controlarse, conoce su fortaleza y sus debilidades.

Por tanto en la medida en que la empresa, y en particular su sistema organizacional, fomente el crecimiento moral de sus empleados, o sea que se les despierten las características de la madurez, en esa misma medida, se despertará la motivación individual. En el caso de las personas que definitivamente sean inmaduras por convicción, ellas se sentirán excluidas y tenderán a alejarse de la firma, dejando su lugar a otros, que serán atraídos por las características "motivacional-operacionales" de la compañía, y así sucesivamente, hasta quizá alcanzar el máximo grado, que sería la integración total de la firma por personas que califiquen dentro del grupo de madurez.

### 3.3 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otro lado, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas. La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de la forma en que, las perciba. Su percepción de ellas, a su vez, está influida por su personalidad, sus expectativas, su orientación política y social, su edad,

sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros factores.

Descubriendo las actitudes y opiniones sobre asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede emprender una acción correlativa y tener esperanzas de mayor satisfacción para el empleado.

#### 3.4 POLITICA GENERAL ADECUADA.

Se debe tomar en cuenta que el elemento humano es el factor primordial de la producción y que esta depende de la actitud de cada uno de los individuos que intervienen en ella.

De aquí la importancia de establecer una política adecuada y saludable en materia de Relaciones Humanas, tomando en consideración las características del ser humano, el medio ambiente en el que se va a desarrollar y los objetivos de la empresa.

Esta política debe tener por objeto la coordinación óptima entre el elemento directivo y el elemento trabajador.

Para que exista esta coordinación es necesario delinear las bases de una buena comunicación.

Esta base deberá ser el diálogo. Esto es, escuchar y tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los trabajadores, principalmente en la toma de decisiones, puesto que esta afecta un área determinada de trabajo de la empresa.

Esta comunicación debe ser expresada en términos que sean fáciles de entender y que estén de acuerdo con la educación y experiencia de las personas que laboran en la empresa.

Esta comunicación puede ser de dos tipos, oral y gráfica, ésta última puede ser por medio de escritos, folletos, carteles, memorandums y mesas redondas.

Podrá hacerse individual o en grupos según considere conveniente el empresario, obteniéndose así una mejor colaboración y eficiencia en trabajo.

### 3.5 INCENTIVOS Y CASTIGOS

#### 3.5.1. INCENTIVOS.

Los incentivos son los estímulos enfocados a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada.

Toda empresa, cualquiera que sea su tamaño, que tenga el deseo de aumentar o mejorar su desarrollo económico y social, deberá planear y organizar el establecimiento de ciertos incentivos que tendrán por objeto estimular concretamente la actividad de los trabajadores, ya sean empleados u obreros.

Para los obreros existen sistemas de incentivos que van ligados al aspecto de producción, ahorro y calidad del producto.

Sin embargo, para los empleados de oficina, a los cuales no se les puede medir específicamente su trabajo, se utiliza en cambio la calificación de méritos como un incentivo.

La calificación de méritos como la han tratado algunos escritores de la materia, es una técnica motivacional la que se basa en una escala de valores representada en puntos, los cuales se traducen en mejoras económicas para el empleado.

Se debe combinar adecuadamente los dos tipos de incentivos, considerando el aspecto de que el dinero es un móvil de gran consideración económica y al mismo tiempo considerar el aspecto humano de personalidad, ambición y deseo de progreso del individuo.

Como hemos visto, los incentivos los podemos dividir en dos grandes grupos: incentivos económicos e incentivos no económicos.

Los incentivos económicos son los que tienen como finalidad, despertar el deseo de los trabajadores de aumentar sus ingresos con poner un mayor esfuerzo dentro del trabajo diario. Dentro de este tipo podemos encontrar algunos como prestaciones, primas, recompensas y premios.

Existen dentro de este grupo incentivos concretos a la producción y que algunos autores llaman salario incentivo.

Por ejemplo, tenemos al caso de que en ocasiones se fija un tiempo standard para una labor determinada. Todos los trabajadores reciben el salario ordinario por el tiempo laborado; pero aquellos que cumplen la tarea antes de que concluya la jornada reciben, además del salario ordinario, una cantidad proporcional que se obtiene tomando un porcentaje del valor de la hora de trabajo multiplicada por el tiempo que se ahorra.

En otro caso, los trabajadores que exceden de la producción fijada como standard recibirán un porcentaje proporcional al excedente de dicha producción.

Los incentivos económicos tienen beneficios para la empresa y para el trabajador.

Para la empresa, representan una reducción de los gastos personales generales y semifijos, puesto que éstos se distribuyen entre mayor número de unidades producidas.

Además estimulan al trabajador a que se desarrolle su esfuerzo normal, evitándose así pérdidas de tiempo.

El trabajador encuentra que los incentivos aumentan, en la manera que aumenta su esfuerzo para mejorar la productividad.

### 3.5.2. CASTIGOS.

Las empresas se ven obligadas por las características de su personal a implantar un sistema de castigos con el objeto de lograr una estabilidad en su funcionamiento.

Agustín Reyes Ponce, define los castigos como "los medios auxiliares del mando menos recomendables, pues implican forzosamente una confesión tácita de que la disciplina positiva ha fallado, al tener que acudir a lo negativo." (4).

Es interesante considerar el aspecto de la disciplina negativa desde su funcionamiento legal hasta su aplicación administrativa.

El artículo 32 de la Ley Federal del Trabajo en vigor expresa lo siguiente: "El incumplimiento de las normas de trabajo por lo que respecta al trabajador, sólo da lugar a su responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona". (5)

Por otro lado, en la misma Ley se señalan las causas de rescisión de las relaciones de trabajo sin ninguna responsabilidad del patrón, que es el castigo máximo que puede recibir el trabajador al incurrir en una falta grave.

Aparentemente se encuentre una situación ambigua y confusa, ya que como se ha visto anteriormente, la Ley por un lado únicamente responsabiliza civilmente al trabajador del incumplimiento de una norma y por el otro lado señala la rescisión de las relaciones de trabajo como castigo.

Por otro lado, la misma Ley deja en libertad a la empresa y al trabajador de contratar libremente, lo que presupone la existencia de un contrato interior de trabajo en el cual se establecen varios tipos de castigo tendientes a que el trabajador corrija sus fallos que acarreen tantos perjuicios económicos a la empresa.

Para que un sistema de castigos surta el efecto deseado por la empresa deberán observarse los siguientes criterios:

- 1.- Los castigos no deben lesionar la dignidad personal,
- 2.- Debe procurarse que los castigos tengan el efecto medicinal y preventivo más bien que el vengetivo de justicia.
- 3.- Que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves y dejando los más graves para el último.

Al imponer un castigo se debe meditar, pensar la acción correctiva que éste tendrá sobre el trabajador.

(5) LEY FEDERAL DEL TRABAJO, #986.- Artículo 32.

Para esto deberá tomarse en cuenta aspectos tales como agresividad del trabajador, carácter, amplitud de criterios y otras características que deberá considerar el empresario de acuerdo al conocimiento del elemento humano que integra la empresa y de acuerdo con lo que menciona el Reglamento Interior de Trabajo.

### 3.6 PRESTACIONES.

No hay una definición en la actualidad exacta de lo que constituye una prestación.

Algunos la identifican como los planes de bienestar que proporciona la empresa a sus trabajadores y otros la consideran como la contribución financiera de una empresa más intangible para los trabajadores con el objeto de que éstos vean que la empresa coopere con sus necesidades.

Cualquiera que sea la definición correcta de lo que es una prestación, el objeto de la misma, es motivar al individuo para lograr su mayor esfuerzo en los intereses de la empresa.

Las características que para nosotros presentan las prestaciones pueden ser las siguientes:

- 1.- Prevee un tipo de vida que un empleado por su propia iniciativa no podría conseguir para sí.
- 2.- El objetivo patronal más común es el deseo de tener y conservar los mejores miembros para su grupo de trabajo.
- 3.- Las prestaciones son un atractivo especial para muchos empleados calificados, pues consiguen determinada seguridad que les permiten desarrollar mejor sus funciones.
- 4.- Tienen un carácter suplementario de los salarios regulares.

Existen grandes empresas que proporcionan importantes prestaciones a sus trabajadores como son: habitación, escuelas, centros de recreación, despen-  
sas, seguros de grupo, seguros contra accidentes de trabajo, transportes y otros más.

Por otro lado, existe el problema de que el trabajador al considerar las prestaciones como seguras, sobre todo si éstas son muy importantes como en las grandes industrias, tome una posición conformista y realice su trabajo sin deseo especial de superación personal.

Para evitar este aspecto negativo en los individuos que laboren en nuestra industria, deberá el empresario planear adecuadamente el sistema de prestaciones que esté dispuesto a implantar en su industria.

### 3.7 QUEJAS Y SUGERENCIAS.

#### 3.7.1. QUEJAS.

Las quejas tienen importancia para el maddo no sólo porque crean un clima adecuado para éste al tratar de eliminar los conflictos normales en el funcionamiento de la empresa, sino porque pueden mostrarles las fallas administrativas que necesitan corregirse.

Toda queja presenta dos aspectos igualmente válidos.

Un aspecto objetivo puesto que existe una realidad en la empresa que posiblemente requiera ser mejorada y otro aspecto subjetivo en virtud de que la queja es una observación humana de dicha realidad.

El mérito positivo que tiene toda queja es el criterio objetivo que ten ga la persona o personas que presentan dicha queja.

Toda queja generalmente presenta las siguientes etapas:  
Inconformidad: D sea una acción que se considera inadecuada de la empresa.  
Queja: La manifestación de la misma ante un funcionario de la empresa.  
Agravio: Se presenta cuando se considera injustamente resuelta la queja.

La queja debe presentarse ante el inmediato superior y si éste es el que ocasione la queja, ante el siguiente superior.

Es muy conveniente y principalmente en la pequeña empresa que la queja se presente en forma oral, puesto que se facilita su presentación y resolución al entablarse un diálogo conveniente entre gerente y trabajador.

Es muy importante la actitud que debe asumir el ejecutivo o la persona que recibe la queja, ya que de esta actitud depende en muchas ocasiones el formarse un criterio positivo o negativo del funcionamiento de la empresa en determinado campo de acción.

En primer lugar deberá oír serenamente y con deseo de ayuda al trabajador y de cooperación con la empresa.

En segundo debe analizarla, investigando cual es el motivo de ella y cuales las características del quejoso. Esto último tiene importancia por que la filosofía de la vida que cada persona tiene repercute en la forma como reacciona a las influencias externas.

En tercer lugar deberá llegar a una buena solución conciliando debidamente los distintos intereses y tomar las resoluciones adecuadas para evitar futuras quejas.

Un estudio detenido de la frecuencia y características de las quejas nos determinará la falla administrativa en un campo determinado.

### 3.7.2. SUGERENCIAS.

Al igual que la queja, la sugerencia presenta aspectos objetivos y subjetivos de los que hablé en el punto anterior.

Cuando un trabajador, cualquiera que sea su nivel en la empresa sabe que sus puntos de vista sobre su propio trabajo y el de los demás son tomados en cuenta, se siente motivado al saber que su opinión es escuchada y es segura que realizará su trabajo con mayor interés y entusiasmo, pues lo que ve en él una renovación positiva constante.

Se ha observado que las sugerencias pueden ser base para corregir y de terminar nuevos lineamientos dentro de la empresa.

Exista un sistema de estímulos y sugerencias conocido con el nombre de "Plan Scanlon" que ha venido a revolucionar los sistemas de sugerencias actuales.

Este plan fue ideado y propuesto por Joseph Scanlon y consiste en la participación de los trabajadores en las utilidades que reporten mejoras en la producción de la empresa.

También proporciona oportunidad a cada miembro de la empresa de expresar su opinión sobre el funcionamiento de la misma, esto es, sugerir algún cambio que haga evolucionar favorablemente a la empresa con el fin de que ésta llegue a lograr con mayor facilidad el objetivo previsto.

El primer factor es un estímulo de consideración en lo que a motivación se refiere.

En la empresa mexicana no lo considero conveniente debido a que existe en nuestro país por Ley una participación a los trabajadores sobre la utilidad neta obtenida por las empresas y si a ésta agregamos otra participación de utilidades significaría una merma considerable en la utilidad última de la empresa.

Sin embargo, el segundo factor, o sea el de dar oportunidad al trabajador de hacer sugerencias, si sería aplicable y puede significar grandes beneficios al empresario.

La mecánica de este segundo factor consiste en nombrar una serie de comités con el objeto de recibir, discutir y evaluar las sugerencias.

Existen representantes de todos los grupos y funcionarios de la empresa en estos comités, los cuales tienen facultad para poner en práctica las ideas aplicables a su cambio de acción.

Las sugerencias de mayor significación se elevarán a la consideración de un comité de alto nivel, se evaluarán y en su caso se adaptarían a lo que la empresa puede llevar a cabo.

## CAPITULO 4.-

### LAS RELACIONES HUMANAS Y LA EMPRESA

#### 4.1 FUNDAMENTO DE LA NECESIDAD DE IMPLANTAR LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

Cuando el empresario rige el destino de su organización, y hace y des hace sin dar cuentas ni parte al elemento trabajador, que se considera vinculado, por su aportación del esfuerzo, a ser tomado en consideración, se justifica la necesidad urgente de hallar una solución, para evitar la natural sensación de inferioridad y sumisión que tanto moral como económicamente sufren los que viven de su propio trabajo.

Es necesario comprender que al igual que el empresario, el trabajador también tiene el deseo de ser y de progresar y que si se les niega este derecho natural se verán forzados a desviar su atención del trabajo para encasquetarla a la satisfacción de sus anhelos, lo que provocaría una situación de intranquilidad, si no es que en fuente de odios que solo conducen a revoluciones.

La organización está compuesta de seres humanos y depende de la participación que ellos dan para el logro del cumplimiento de sus responsabilidades y disposiciones distintas, puedan coordinarse en una actividad cooperativa que teniendo su propia personalidad, diferente a la de sus integrantes, porque es un nuevo producto, no anule las personalidades individuales, sino que por el contrario les haga mejores. El resultado de esa actividad debe suministrar éxito para la empresa y satisfacción humana para sus individuos y para lograrlo es necesaria la aplicación, empresa por empresa, de las relaciones humanas.

Las Relaciones Humanas se definen como: " Una teoría científica de la organización del trabajo en aspectos humanos, que procure conseguir una organización de la empresa ( e institución) que no sólo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico sino al mismo tiempo satisfactoria

para los individuos y los grupos que la forman". (6)

En pocas palabras las Relaciones Humanas comprenden todas las formas del comportamiento y conexiones de los hombres dentro o fuera del trabajo.

Las Relaciones Humanas así definidas y conceptualizadas vienen a ser el medio anticonflictivo por excelencia con que cuenta la Administración para conducir las actividades de una empresa o institución.

Debe aclarar que aunque pueden mejorar las buenas relaciones ambientales, no puedan sustituir ni eliminar otras acciones complementarias del sistema económico o social general de un país. Lo anterior es porque muchas veces las Relaciones Humanas son propuestas como solución a problemas de mayor envergadura y como no dan resultado, son acusadas de ser instrumento de la empresa para distraer o engañar al personal en sus aspiraciones de mejoramiento.

#### 4.2 BASE CIENTIFICA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La escuela humanística nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a las cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente.

Las Relaciones Humanas constituyen una etapa importante en el desarrollo del pensamiento administrativo.

Dicha etapa inició alrededor de 1930 extendiéndose hasta 1950 aproximadamente.

Durante este período los conceptos sobre el trabajador avanzaron desde una unidad humana no identificada y sin sentimientos hasta una persona con emociones y de valor.

(6) BURLEIGH S. Gardner y G. MOORE David. RELACIONES HUMANAS DE LA EMPRESA. Madrid. Ediciones RIALP Pag. 17.

En 1923, Oliver Sheldon pidió que la administración profesional tratara los problemas laborales y sociales de las organizaciones comerciales en un plan de igualdad con los problemas técnicos de la producción. Así que Sheldon fue el portavoz de la emergencia del movimiento de las Relaciones Humanas, que se convertiría en el tema dominante en 1930.

Las aportaciones de más importancia hechas a la teoría administrativa durante este período vinieron de Elton Mayo, especialmente de sus experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric, Company ampliamente conocidos como "Los experimentos Hawthorne".

Para Mayo, la administración efectiva implicaba la dirección de personas, no la manipulación de robots. Por lo que una productividad más elevada no se lograba necesariamente por medio de incentivos financieros positivos o con el mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo.

El consejo de Mayo era enfocar el problema administrativo desde la perspectiva de cualquier conocimiento que se tuviera sobre la naturaleza humana. Recomendaba el uso de todas las disciplinas de las ciencias sociales, enfocadas a la comprensión y solución de los conflictos.

Además, creía que un buen enfoque de las Relaciones Humanas crearía la armonía organizacional, una mayor satisfacción que el empleado y una mayor eficiencia operacional.

Aproximadamente en 1950 se inició el siguiente período en el desarrollo del pensamiento administrativo el cual se extiende hasta la fecha y durante el cual la administración científica ha sido llevada a un elevado estado de perfeccionamiento en áreas tales como ingeniería industrial, estudio de tiempos y movimientos e investigación de operaciones. Además ha habido progresos en el enfoque de las Relaciones Humanas. La administración de personal, las relaciones industriales y otras áreas, siguen enfatizando dicho enfoque.

#### 4.3 FUENTE DE LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Las Relaciones Humanas tienen sus bases en la convivencia de los individuos.

Esta teoría no ha nacido repentinamente, por la sencilla razón de que sus principios existían desde que los hombres comenzaron a trabajar juntos. Lo que pesaba es que no se le daba la importancia que poco a poco se le ha tenido que otorgar.

Ahora bien, las relaciones desagradables entre los individuos han existido siempre; sin embargo es cierto que eran toleradas, por unas razones u otras.

No es que los norteamericanos hayan inventado las Relaciones Humanas, sino que fueron los primeros que las necesitaron, y por ello hicieron todo lo posible para que un problema no se convirtiese en el destructor de tantos años de esfuerzos.

Los principales orígenes de la teoría de las Relaciones Humanas son los siguientes:

- 1° La necesidad de humanizar y democratizar la administración; tratando de liberarla de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida.
- 2° El desarrollo de las llamadas ciencias humanas; principalmente la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual.
- 3° Las ideas de la filosofía de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron capitales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado fundador de la escuela humanística.
- 4° Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne bajo la coordinación de Elton Mayo, que puso en duda los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Sin duda la teoría de las Relaciones Humanas trajo una nueva visión de la administración, incluyendo:

- Participación de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la organización.
- La identificación de la necesidad de mejorar la competencia de los administradores en el trato personal.
- El incentivo de una mayor relación y franqueza entre los individuos y grupos en las organizaciones.
- La definición de una filosofía humanística y democrática del papel del hombre en la organización.
- La introducción de las ciencias del comportamiento en las prácticas administrativas.
- La necesidad de mejorar las comunicaciones de abajo hacia arriba en las jerarquías de las organizaciones, para disminuir el abismo entre el mundo de administrativos con el de operarios.
- Una actitud centrada en la investigación humana. Y el conocimiento más profundo de la naturaleza.

#### 4.4. LAS ANTIRRELACIONES HUMANAS.

La necesidad del establecimiento de las relaciones humanas se basa también en la imposibilidad de continuar con unos sistemas abusivos.

Cualquier cosa que se haga en beneficio del trabajador tendrá una réplica favorable para el negocio. Cabe mencionar que no por el hecho de que se apliquen las Relaciones Humanas el personal habrá de sentirse agradecido con la jefatura, además de que la aplicación de dicha técnica no es un favor que se hace sino una obligación moral del empresario para con quienes le sirven.

Desde el momento en que se decide iniciar un programa de Relaciones Humanas, debe tenerse en cuenta que hay que olvidar totalmente la palabra favor, porque este no existe. Es justicia solamente. Al hombre hay que tratarle como a un semejante y nunca como a una máquina.

Hablando de antirrelaciones se pueden citar las siguientes situaciones:

- a) Dan una orden sin pensar antes si puede cumplirse.
- b) Conceden un estímulo a un obrero olvidando que hay otros que han hecho lo mismo o tal vez más por merecerlo.
- c) Esperan a conceder unos beneficios colectivos a la ley y la ley les exige hacerlo, con lo que el personal comprende que se han visto obligados a darles lo que les pertenecía, cuando unos meses antes lo hubiesen recibido con simpatía hacia los jefes de la empresa.
- d) No tienen en cuenta la antigüedad en la casa y colocan a ciertos elementos por encima de otros con más derecho moral y a veces no solo moral.
- e) Retienen al personal después de la hora de la salida para exhortar los a producir mejor o por cualquier pretexto.
- f) Se prometen grandes mejoras para todos, y a la hora de la verdad los únicos que salen ganando son los directivos.
- g) El jefe monta en cólera por no haberla entregado un trabajo a tiempo, cuando el único responsable de que no está es él por haberlo pedido en un plazo imposible de cumplir.
- h) Prometen siempre hacer lo que se les pide, pero luego no cumplen.
- i) Se ordena directamente a una persona de su empresa la realización de un trabajo, saltándose a varios jefes intermedios.
- j) Utilizan al personal para asuntos particulares. Esto representa un abuso del poder que a la vez repercute en las relaciones interpersonales e inter-empresariales.
- k) Las libertades tomadas con el personal femenino tras el escudo de la jefatura y con amenaza de perder el puesto sino ceden, son repugnantes.

- l) El empleado que abusa de la bondad de su jefe.
- m) El obrero que descuida su obligación.
- n) Los fallas por decidia o incluso por maldad.
- o) Los aduleadores por propia conveniencia.

Podría continuar enumerando infinidad de casos de anti-relaciones humanas pero no cebaría nunca.

Todo esto tendrá solución por medio de la aplicación y las relaciones en tre los hombres y de la mejor manera posible.

La dignidad de las personas debe ser respetada en todos sus puntos. No se trata solo de cubrir sus necesidades económicas, pues existen otras mu chas que incluso pueden ser de mayor valor para el individuo, aún siendo en lo de tipo moral.

Las Relaciones Humanas reconocen que el ser humano es un recurso específico que requiere actitudes y métodos definidos y propicia un mejoramiento de los enfoques clásicos para llegar a alcanzar un verdadero proceso de fu sión.

Las siguientes normas pueden servir para obtener buenas Relaciones Huma nas en las organizaciones:

- 1) Utilización de buenos métodos y habilidades para diag nosticar situ ciones humanas.
- 2) A través de estos métodos deben estudiarse estas situaciones humanas individual y colectivamente, puesto que todo problema humano, para poder ser resuelto en términos humanos, requiere datos humanos e instrumentos humanos.
- 3) Obtener y conservar la colaboración del personal a fin de conocer los desajustes de la organización con referencia a sus propias aspiraciones y derechos humanos.
- 4) Estudiar los criterios del personal sobre los diferentes aspectos de la estructura administrativa, procedimientos y actividades.

5) Tomar en cuenta las siguientes bases:

- a) El derecho de todo hombre a ser tratado como individuo y respugado como persona.
- b) El derecho de todo hombre de manifestarse en los asuntos que le conciernen y que incluye el derecho de contribuir con sus mejores habilidades en la solución de problemas comunes.
- c) El derecho de todo hombre a que se le reconozca su contribución al bien común.
- d) El derecho de todo hombre al uso y desarrollo pleno de sus capacidades.
- e) El derecho de todo hombre de equidad y justicia en su relación con sus superiores.

#### 4.5 OBJETIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Las Relaciones Humanas de la empresa son todas aquellas de contacto entre los seres humanos que laboran dentro de la misma y conforme se van empliendo constituyen las Relaciones Humanas en general.

En toda empresa se persigue la coordinación adecuada de los diferentes miembros de la organización.

Es comprensible que cada uno de los elementos que integran la organización tenga sus objetivos particulares, los cuales deberán coordinarse adecuadamente para lograr el bien común.

Ahora bien si el personal carece de una capacidad de acuerdo con el puesto que ocupe o que va a ocupar, surgirán desajustes que trastornarán los planes de la empresa.

Si no existe colaboración espontánea por parte de los trabajadores, no se conseguirán los fines de la empresa.

Todo acto humano obedece a una causa, tal vez no se logre dar con esta, pero debe existir siempre.

A encontrarles mediante una investigación bien dirigida, es a lo que se encaminan las Relaciones Humanas, la cual considera que una vez que se conocen esas causas, será posible eliminar a aquellas que produzcan hechos que no sean favorables para la empresa, ya sea por medio de la disciplina, ya sea por medio de la comprensión.

En resumen el objetivo primordial de las Relaciones Humanas es dar al trabajador un sentido de utilidad y de importancia que lo haga participar activa y lealmente en el trabajo y lograr que se sienta orgulloso de lo que hace; todo ello, a través de un trato digno y considerado.

## CONCLUSIONES

Una vez hecho mi estudio, confirmo lo que digo en la introducción del mismo, relacionado a que el elemento más importante de una empresa es el factor humano.

Incluso en la actualidad y a pesar de los grandes avances de máquinas y computadoras, sigue siendo necesario ya que las anteriores no funcionarían sin el hombre.

Las máquinas y los sistemas no podrán nunca sustituir adecuadamente al hombre.

La potencialidad de una empresa está basada en el personal. No hay mucha probabilidad de que una compañía sea un ejemplo de éxito dentro de su ramo si sus empleados no estén orgullosos de ella y trabajen a la par de la administración para su progreso.

El problema de las Relaciones Humanas siempre se ha hecho presente en las empresas. Siempre ha habido empleadores extremadamente considerados con el personal (paternalistas) y por otro lado, ha habido siempre empleadoras que han actuado en forma opuesta, es decir sin ninguna clase de consideración para con sus empleados.

Debe por tanto, según mi opinión elegirse un término medio, que nos permita ser flexibles o inflexibles según sea el caso.

Debemos tener en cuenta siempre las necesidades del personal sin dejar de tomar por igual las necesidades de la empresa.

No debemos olvidar que las Relaciones Humanas comprenden todas las formas del comportamiento y conexiones de los hombres en o fuera del trabajo.

Si la organización es incapaz de cumplir sus fines, se hace por ello mismo incapaz de proporcionar satisfactoriamente a sus miembros. Si por otro lado, a pesar de sus éxitos no consigue satisfacer los deseos y las aspiraciones de sus miembros debilita sus esfuerzos y en el límite desgrege.

Lo anteriormente expuesto se puede aplicar en cualquier tipo de empresa y sea cual fuere su tamaño. Por supuesto que se hará de acuerdo a la filosofía de cada una y según sus posibilidades.

De acuerdo a mi opinión muy personal y basada en la experiencia adquirida en mi negocio, propongo en programas muy sencillo para motivar al personal a que se supere, a que trabaje con gusto y sobre todo que trabaje bien. Debo aclarar que este programa es el que se lleva en mi empresa y nos ha dado siempre buenos resultados.

"PROGRAMA PARA UNA BUENA RELACION CON LOS EMPLEADOS."

- 1.- Ofrecer una estructura de sueldos competitivos y prestaciones adicionales.
- 2.- Crear seguridad en los trabajadores sobre sus puestos de trabajo.
- 3.- Hacerles sentir que existen posibilidades de progresar y aprender.
- 4.- Brindar condiciones de trabajo confortables, agradables y seguras.
- 5.- Existencia de una red de comunicación que permita al empleado saber lo que sucede, su parte y beneficios en esta, exactamente que se espera de él y que les proporcione oportunidades estructuradas para comunicarse con los superiores.
- 6.- No olvidar que así como aceptan una llamada de atención cuando hacen mal los cosas, también esperan una felicitación cuando la realizan mejor de lo normal.
- 7.- Dar la oportunidad de discutir sus problemas con sus superiores.
- 8.- Crear programas sociales y recreativos.
- 9.- Delegar hasta el nivel práctico más bajo la autoridad para tomar decisiones de acuerdo a su responsabilidad, para estimular un sentimiento de participación e interés entre todos los empleados.
- 10.- Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a realizar mejor su trabajo y que se preparen para

tener mejores oportunidades en el futuro.

11.- Dar un trato justo sin discriminación.

12.- Asignar a cada quien la tarea que más convenga de acuerdo a sus aptitudes y experiencia.

13.- Crear un sentimiento de trabajo en equipo y además tratar a dicho equipo de manera individual.

La organización del personal dirigido hacia la obtención de estos fines, nos da la seguridad de que logrados estos, el espíritu de los trabajadores será bueno y existirá, por lo tanto una organización donde reine la felicidad y la cooperación.

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

- 1.- ARIAS Galicie Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. México 1984.
- 2.- BLANCHARD Kenneth y HERSEY Paul. LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO. Editora técnica, S.A. México, 1975.
- 3.- E. EAST Fremont y ROSENZWEIG James. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES: UN ENFOQUE DE SISTEMAS. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1979.
- 4.- F. MERRIL Herwood. CLASICOS EN ADMINISTRACION. Editorial Limusa. México, 1980.
- 5.- G. HICKS Herbert. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS. Editorial C.E.C.S.A. México, 1984.
- 6.- GARCIA Manzano Oscar y DE MARIA Martín Flor. ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL. Editorial Diana. México, 1981.
- 7.- GARDNER Purlough y MODRE Davis. RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA. Edicio Hbs Riepl, S.A. Madrid, 1971.
- 8.- HALLER Gilmer B. Von. SICOLOGIA INDUSTRIAL. Ediciones Grijalvo, S.A. México, 1973.
- 9.- J. CRUDEN Herbert y SHERMAN Arthur. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial C.E.C.S.A. México, 1982.
- 10.- JIMENEZ Castro Wilburg. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1979.
- 11.- O. WHITTAKER James. LA PSICOLOGIA SOCIAL EN EL MUNDO DE HOY. Editorial Trillas. México, 1984.
- 12.- PINILLA Antonio. PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS. Editores Técnicos Asociados, S.A. México, 1975.
- 13.- PUIGVERT Alfredo. MANUAL DE RELACIONES HUMANAS. Aguilar, S.A. Ediciones Madrid, 1972.
- 14.- REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1ª parte) México, 1982.

- 15.- REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL ( 1ª parte ) México, 84.
- 16.- RODRIGUEZ Valencio J. COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Editorial E.C.A.S.A. México, 1985.
- 17.- SIEGEL Lawrence y LANE Irving. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. Editorial E.C.C.S.A. México, 1983.
- 18.- TERRY George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Editorial E.C.C.S.A. México 1986
- 19.- CLASICOS HARVARD DE LA ADMINISTRACION. Edición Especial para Promociones Editoriales Mexicanas, S.A. de C.V. México, 1986.
- 20.- TRUEBA Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Editorial Porrúa, S.A. México, 1986.