



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA PARTICIPACION DE LA ADMINISTRACION EN
LA SOLUCION DE PROBLEMAS PSICOLOGICOS DE
EL TRABAJADOR.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

Licenciado en Administración

P R E S E N T A

JORGE BASURTO BASURTO

Director del Seminario de Investigación
Lic. Alberto Bailey Gutiérrez

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1984



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

	Página
INTRODUCCION :.....	1
CAPITULO	
I. LA PSICOLOGIA DEL TRABAJADOR	1
Origen y Naturaleza de la Psicología de la Conducta.	
A) Antecedentes de la Psicología de la Conducta	1
B) La Psicología en México	8
C) Naturaleza del Trabajador	9
D) La Psicología del Trabajador	13
E) La Psicología en el Sector Económico-Social	17
F) La Situación Social del Trabajador	18
CAPITULO	
II. LA PSICOLOGIA Y LA SOCIEDAD	
A) La Eficiencia y la Eficacia	30
B) Pérdida de los Valores Morales	38
C) Falsos Medios de Solución de los Valores Morales	40

D) Medios para Superar la Pérdida de los Valores Morales	42
---	----

CAPITULO

III LA PSICOLOGIA Y LA EMPRESA

A) La Psicología y la Empresa	44
B) La Responsabilidad del Dirigente	48
C) El Enfoque Ideal de la Administración ...	58

CAPITULO

IV LA PSICOLOGIA Y LA ADMINISTRACION

A) La Personalidad del Administrador y la Psicología	68
B) Cualidades del Administrador	71
C) Reglas y Técnicas de la Administración ..	72
D) La Administración en la Psicología	84
E) El Carácter Etico del Administrador	85
F) La Subordinación del Trabajador	86
G) La Eficiencia de la Administración y la Eficacia del Trabajador	88

CAPITULO		Página
V	CONCLUSIONES	90
	Y	
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFIA	

R E S U M E N

EL presente trabajo describe de manera breve la situación actual del trabajador en la empresa mexicana, para poder apreciar las causas que originan el bajo rendimiento de el personal. Además de dar alternativas de solución a mi juicio para poder lograr el mejor rendimiento en conjunto y poder mejorar la situación de los trabajadores, y lograr la satisfacción de sus necesidades, permitiendo un mejor nivel de vida para su familia.

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

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

El presente trabajo se ha elaborado con el fin de que sirva de consulta y como instrumento de información para -- todas aquellas personas interesadas en resolver los proble-- mas laborales y tratar la situación del trabajador, que, a pesar de haber logrado mejorar su situación de miseria , -- todavía se encuentra en condiciones laborales precarias, -- debido a que altos directivos, aun a riesgo de ser penados -- hacen caso omiso de las leyes que protegen al trabajador , -- imponiéndole, en cambio, bajos salarios, un pésimo horario -- y trato deshumanizantes.

Se puede decir que el esfuerzo que por mucho tiempo -- ha estado realizando el trabajador para mejorar su situa -- ción económica, en la mayor parte de los casos ha sido en -- vano; ya que se encuentra con que la tecnología moderna re -- quiere de trabajadores especializados y que, pese a la ---- buena voluntad, queda en desventaja ante otros compañeros -- que se han capacitado para ello.

La importancia del estudio sobre el trabajador, su --- conducta dentro de la empresa y su interrelación con la --- administración, se remonta a muchos años atrás, ya que fi -- lósofos importantes se interesaron por estudiar el compor -- tamiento del hombre, tanto en sociedad, como en el trabajo, y hasta la fecha sigue siendo objeto de estudio para psi -- cólogos y otros especialistas que se han abocado al hombre, no sólo en su carácter de trabajador y miembro de la so ---

edad, sino además en cuanto a las causas de su bajo rendimiento en la producción.

Espero que este trabajo pueda brindar una aportación para los administradores, y para todos aquellos que se especializan o tienen contacto con los trabajadores, a fin de que se pueda convertir en fuente de consulta para resolver dudas sobre los aspectos que más atañen al trabajador.

El presente trabajo parte del hecho de que el administrador, por lo general, es quien tiene más trato con los trabajadores y conoce más directamente el problema que causa su bajo rendimiento. Razón por lo cual se advierte que la necesidad de que existan más especialistas en Psicología Industrial, para que el trabajador pueda recurrir a ellos con confianza, cuando no pueda resolver sus problemas por sí solo.

Debo hacer notar que a pesar de que el Administrador llega a poner sus máximos esfuerzos para poder lograr ser un mediador entre el trabajador y el empresario, no lo logra en el mayor de los casos, ya que tanto el trabajador por un lado pone obstáculos por la desconfianza que logra tener por creer que puede llegar a perder su empleo si llega a causar conflictos en la empresa, y casi siempre se queda conforme con la situación en que se encuentra a pesar de que muy dentro de él está reprimiendo el impulso de revelarse, por la presión que tiene.

Por otro lado el empresario simplemente, cuando no le conviene o cree que va a repercutir en perjuicio contra su empresa, pone muchas trabas al administrador para que éste no logre los objetivos que tenía pensado, además piensa que

si se porta flexible, o deja que el administrador intervenga que por lo general es quien se inclina en el mayor de los -- casos a favor del trabajador, saldrá perdiendo, pues tendrá que darle más prestaciones, aumento de sueldo, y demás beneficios al trabajador que causarían un decremento en sus utilidades, lo que está dispuesto a dejar que pase.

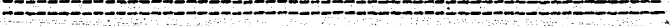
Es bien sabido que cuando el trabajador no está satisfecho por alguna causa, la producción baja, pero al empresario no le importa, ya que sólo piensa en que debe explotarlo sin pensar que lo esta dañando, y si su rendimiento llega a ser demasiado bajo el último recurso será su despido, sin importarle que quede grandemente frustrado o se quede su familia sin sustento.

El método utilizado para la realización de este trabajo se basó en la observación, recopilación de información y --- comprobación de datos, acompañados de la aplicación de algunos cuestionarios para comprobar la confiabilidad de las --- respuestas y de los datos recibidos, así como lograr mayor --- certeza de lo observado en el ambiente de trabajo.

Por otra parte se agradece a las siguientes personas la --- ayuda que brindaron en la elaboración de este trabajo de --- investigación:

Al Lic. Alberto Bailey Gutierrez por su valiosa dirección --
A mi novia Gloria Morales Vivas por ayudarme y apoyarme a ---
a recopilar la información de este trabajo.

A mi Madre por ayudarme a terminar mis estudios.



ELEMENTOS DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1.- La falta de preparación del trabajador (estudios) , - y la sociedad que lo marginan impidiendole un desa - - rrollo personal adecuado a sus necesidades provocando- que caiga en manos de los empresarios que lo manejan-- aprovechandose de su falta de preparación, para mane-- jarlo y controlarlo psicológicamente dándole un sala-- rio de subsistencia y evitando que se desarrolle como- persona.

HIPOTESIS

- 1.- Porque maneja el empresario indiscriminadamente al trabajador.
- 2.- El trabajador no tiene alternativa para superar el ----- manejo.
- 3.- El empresario maneja al trabajador psicológicamente sin importarle la degradación del trabajador.
- 4.- El trabajador se ve obligado a aceptar el manejo psicológico por el nivel socioeconómico y cultural.en que se encuentra.
- 5.- El empresario impide la superación personal del trabajador evitando darle facilidades culturales por el salario que ofrece.
- 6.- El empresario maneja psicológicamente al trabajador para aumentar el rendimiento de la empresa y aumentar las ----- utilidades..
- 7.- Las necesidades de un control por parte del administrador para evitar la degradación del trabajador y ser ----- conciliador.

OBJETIVOS

- a) Tratar de dar solución para que el trabajador y el empresario concilien, por medio de la intermediación del administrador que ve subjetivamente el problema, y que ve en lugar de beneficiar a alguno de ellos los perjuicios.
- b) Ofrecer solucionar al máximo posible el problema para que no haya pugna ni degradación de una y problemas de rendimiento en la del otro.
- c) Permitir que el trabajador se desarrolle en la empresa y el trabajador en forma armónica para que no cause problemas y deficiencias en la producción.

MARCO DE REFERENCIA

El Marco de Referencia del presente trabajo se formuló a través de los siguientes patrones:

- 1.- Una mala aplicación de técnicas adecuadas para que el trabajador trabaje agusto y no provoque conflictos en la organización.
- 2.- Abuso de parte de empresarios con sus empleados con respecto a su trato y apoyo para que se supere y salga de la situación en que se encuentra de miseria y austeridad.
- 3.- Falta de apoyo por parte de empresarios para evitar el bajo rendimiento del trabajador en sus actividades dentro de la organización.
- 4.- Falta de iniciativa del trabajador para exigir sus derechos dentro de la organización y evitar que sea explotado por sus jefes y pagado por y con bajos salarios.
- 5.- Falta de un programa integral que anime y apoye, coordine y supervise la actividad del empresario frente al trabajador.

DIAGRAMA SEGUIDO POR ESTA INVESTIGACION





C A P I T U L O 1

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJADOR

ORIGEN Y NATURALEZA DE LA PSICOLOGIA DE LA
CONDUCTA

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA

No se sabe exactamente quién usó por primera vez el término " Psicología " pero se cree que Melancton, en el año de (1550), fué el primero que lo empleó para designar los hechos mentales, y posteriormente apareció en las obras de Glöckel en (1590).

La reflexión en torno a la vida interna mental del ser humano, se puede remontar a la Filosofía Griega.

Sócrates, en el siglo V Antes de Cristo se examina a sí mismo con los métodos Filosóficos de la Mayéutica y la Dialéctica, cuya principal máxima es el " NOSCE TE IPSUM " concéte a tí mismo, pero sin la intención de hacer del espíritu humano el objeto de la ciencia particular. Para Sócrates, éstos métodos conducen a la posesión de la verdad, a la vez que a la posesión de las reglas de conducta.

Para Platón la razón del mundo es el bien, principio de la ciencia, fin supremo de acción; desarrolla la idea para coordinar mundo, polis e individuo. El alma se comprenderá como parte del Universo.

En el Fedón establece diferencias entre espíritu y cuerpo y habla de las tres partes del alma, razón voluntad y apetencia sensible; en el Timeo indica que la razón tiene su lugar en la cabeza; la voluntad, en el pecho, y la apetencia sensible en el vientre.

Sin separar la ciencia del alma de la ciencia de la naturaleza, Aristóteles (384-322 A de J.C.) estudia la vida psíquica. Para él la Filosofía es una enciclopedia de las ciencias, vinculadas por sus principios; diferentes por su objeto de estudio.

Además, la ciencia del alma es una parte de la ciencia de la naturaleza, la cual a su vez, depende de la Filosofía, primer ciencia de los principios de la realidad en general.

Demócrito (460-370 A de J.C.) funda la Psicología Materialista. La psiqué, para él, es un conjunto de átomos, de naturaleza igual, más finos, ligeros y resbaladizos. Una de las más importantes doctrinas psicológicas que perfeccionó Demócrito fue la de la energía específica de los órganos sensoriales, cuya invención se debe a Protágoras.

Epicuro (341-279 A de J.C.), regresa al materialismo de la psiqué.

San Agustín (345-430 A de J.C.), representa y expone a la Filosofía, el conocimiento de Dios y el de sí mismo.

DEUM ET ANIMAM SCIRE CUPIO- NIHIL NEPLUS-NIHIL OMNINO

Para asegurar las funciones del saber, hace un exáman de excepticismo.

Descubre la primera de las verdades: la existencia del pensamiento. SI FALLOR, SUM (Si me equivoco existo). Bajo el término " Cogitare " entiende toda suerte de hechos de conciencia pensar, querer, sentir, y no concibe éstos como partes yuxtapuestas; el alma es para él, la totalidad unitaria y viviente de la personalidad.

Importantes observaciones sobre la intimidad anímica - practican en la Edad Media . Bernard de Chartres (1070 - 1160), Guillermo de Conches, de la Escuela de Saint-Victor, con Hugo (1096 - 1141) y Ricardo (muerto en 1173). Juan de Salisbury (muerto en 1180), sobre la base agustiniana , construye una Psicología Genético- Funcional.

Santo Tomás (1225 - 1274), retoma a la doctrina de --- Aristóteles y la adapta a las exigencias ortodoxas.

Duns Escoto (1270-1308) más original, hace de la li -- bertad humana la primera de todas las facultades (voluntas superior intellectu).

Guillermo de Occam (muerto en 1347), explora el pro -- blema de la intuición.

Descartes (1596- 1650), introduce un cambio: describe al alma sólo los hechos de la conciencia, y trata de explicar mecánicamente los fenómenos vitales. El alma es para -- Descartes la RES COGITANS, con el nombre de COGITATIO, se -- designan los hechos de la voluntad, del intelecto, de la --- imaginación, del sentimiento ." No hay sino una sola alma - en el hombre; a saber: la racional ".

Malibranche (1638-1715), la Psicología es ciencia de- observación; afirma que la ciencia del cuerpo es más clara - que la ciencia del alma.

Benito Spinoza (1632-1677), trata de fundar la Psico- logía conforme al método deductivo.

Leibnitz (1646-1716), funda los conceptos de apercepción y de la vida inconsciente.

John Locke (1632-1704), funda la Psicología empírica, considerada como ciencia de los fenómenos internos. Establece la oposición entre la percepción externa (SENSATIO) y percepción interna (REFLECTIO), y afirma que por la sensación tenemos la experiencia del mundo externo; por la reflexión, la de las operaciones de nuestra propia mente.

David Hume (1711-1776), practica la observación interna y advierte las dificultades que ésta trae consigo, es fundador, con Hartley (muerto en 1757), de la Psicología Asociacionista.

Para él la ley de la asociación de las ideas es la ley fundamental del espíritu. Esta ley tiene en la vida anímica la misma significación que la ley de la gravitación universal en el mundo de los cuerpos.

Tomás Reid (1710-1796), combate la Filosofía de Hume en nombre del sentido común, pero como psicólogo continúa la tradición empirista; exige la independencia de la Psicología

CHR. Wolff (1679-1754), se pronuncia en favor de la independencia de la Psicología. Admite una psicología racional (metafísica) y una psicología empírica, que ha de fundarse en método empírico-analítico.

Kant. (1724-1804), al demostrar que la metafísica del alma se funda en falsas conclusiones, favoreció, en forma indirecta, el desarrollo de la psicología empírica.

La siguiente etapa de la Psicología está representada por:

Juan Federico Herbart y Gustavo Teodoro Fechner (1801-1887). Herbart es fundador de la Psicología Matemática y Fechner es precursor de la moderna Psicología Experimental.

Dentro de la Psicología Experimental, señala 3 etapas: La primera, se caracteriza por su estrecho contacto con la física y la Fisiología. Sus representantes son el mismo T. Fechner (1801-1887), E.H. Weber (1795-1878) y H. Helmholtz (1821-1895). En este período, que se prolonga de 1840 a 1860, se investigan los fenómenos elementales de la sensación y de la percepción.

Los resultados son plausibles, se llega al principio de la Psicofísica conocido con el nombre de Ley Weber-Fechner.

" La sensación crece con progresión aritmética, cuando el estímulo aumenta en progresión geométrica ". Helmholtz, efectúa un análisis acerca de las percepciones visuales y auditivas.

A Guillermo Wundt. (1832-1920), se liga la segunda fase de la Psicología Experimental. Intenta superar el carácter psico-físico de la psicología y aisla lo psíquico. Sus experimentos no rebasan el análisis de hechos elementales de la conciencia. Concibe la psiqué como realidad en actualidad vital (Teoría del actualismo). Para él, los productos psíquicos son resultado de la síntesis creadora.

Frente a la Psicología Asociacionista funda la Psicología Aperceptiva, cuyos fenómenos son la atención y la voluntad. Crea el primer laboratorio de Psicología Experimental en 1878.

La tercera fase de la Psicología Moderna, la constituye el experimento de las funciones mentales de orden superior, tales como: la memoria, el pensamiento, la voluntad, y la vida emotiva, esta etapa marca el nacimiento de la Psicología Aplicada (psicotécnica).

A pesar de todos estos antecedentes la psicología no apareció sino hasta fines del Siglo XIX, junto con los primeros laboratorios de Psicología en 1879, hechos por Wundt y William.

El pensamiento de Freud tuvo influencia en 1891. Pavlov descubre los reflejos condicionados, entre 1903 y 1928. Pero lo raro está en que ni Freud ni Pavlov eran psicólogos, y tampoco tenían entrenamiento para ello. Freud era considerado médico y Pavlov fisiólogo.

PERSPECTIVA HISTORICA

Mc. Dougall se considera como uno de los fundadores de la Psicología Social, en 1907, plantea los aspectos dinámicos del individuo en sociedad, dando el concepto de instinto, que es rechazado años después por conductistas americanos.

Durkheim, en 1897 examina el papel de las fuerzas sociales para determinar la conducta.

En Alemania, Wilhen Wundt, Padre de la Psicología Científica Moderna, escribe la " Psicología de los Pueblos " (1900-1920), donde trata de sintetizar la Psicología Social.

No es en Europa sino en Los Estados Unidos de América donde se desarrolla la Psicología Social y florece en la ---

primera mitad del Siglo XX, considerándose como psicología social norteamericana, la que no se desarrollo inmediatamente debido a la Segunda Guerra Mundial, por su aislamiento relativo, y a problemas tales como las relaciones entre los negros y los blancos.

La Psicología Social en Rusia aparece también en 1950, y en México en 1970, teniendo una fuerte influencia de los Estados Unidos de América, que al mismo tiempo constituye un factor que impide su desarrollo.

Otro factor que impide su desarrollo es que, en 1953, G.H. Mead introduce los conceptos de " Rol " y de "Si mismo", para explicar la evaluación de la persona como ser social. Kurt Lewis (1951), por su parte da importancia a la psicología respecto a su percepción social y concepciones de la dinámica individual y grupal.

Actualmente, la Psicología Social está cambiando; en los países socialistas se redescubren planteamientos y en países europeos occidentales se cuestionan modelos básicos y sus metodologías, como son las de Charre y Secord, 1972 y Armistead, en 1974.

En latinoamerica se ha estimulado la Psicología Social por la fundación, en 1972, de la ALAPSO, que agrupa a psicólogos sociales, y se hace de la psicología un campo particularmente dinámico.

En 1930 la Psicología de la Conducta en la industria, se inicia como técnica para solucionar problemas vocacionales o de personal, actitudes, eficiencia y factores físicos del trabajo, hasta lograr el estudio completo del individuo como

miembro del grupo de trabajo en la empresa, tomando en cuenta la comunicación y el ambiente de trabajo.

Desde 1920, la Psicología Industrial ha orientado su interés hacia el trabajo manual, sus problemas y factores físicos; tales como: iluminación deficiente, ruido, ambiente de trabajo, etc.

LA PSICOLOGIA EN MEXICO

El desarrollo de la psicología en México, tiene aproximadamente 15 años de haberse iniciado, lo cual suscitó gran aceptación, porque se le vió como recurso valioso para poder dar control adecuado a todos los problemas de Relaciones Humanas en la Empresa.

Actualmente se conocen las limitaciones de la Psicología, por lo cual ha provocado desencanto en las organizaciones de trabajo; esto ha provocado que se vuelvan reservadas y desconfiadas con respecto a ella. Sin embargo, a pesar de que la psicología no ha logrado garantizar un grado de certeza absoluta, por tratarse de una ciencia humana por excelencia sigue adelante en su investigación, ahondando día con día más en la compleja naturaleza humana.

NATURALEZA DEL TRABAJADOR

La Satisfacción y la Inclinación al Trabajo.

La inclinación por el trabajo que llega a tener el ser humano, está vinculada a las recompensas materiales, social o psíquica que obtiene.

La motivación influye mucho para que el trabajador se esfuerce, y depende del grado de compensación que espera, de las habilidades y de si las compensaciones se pueden alcanzar con la ejecución.

Es muy posible que el desempeño del trabajo, su ejecución, su atractivo y su satisfacción sean independientes entre sí.

De acuerdo a encuestas efectuadas, éstas revelan que la actitud para con su trabajo no está necesariamente relacionada con el empeño del trabajo y es posible que las actitudes negativas sean causa de evasión del trabajador en el trabajo, deserción, renunciias, retrasos, enfermedades y accidentes.

La evasión causa de la insatisfacción:

Los accidentes pueden ser causa de evasión en grupos con la moral baja y puede ser causa de ausentismo, causados por los cambios de humor.

La producción puede variar por la sensación del grado de contento o descontento, pero con variación en grado: esto quiere decir que depende del estado de ánimo.

Las enfermedades físicas de índole psicosomático, puede ser causa de otra insatisfacción en el trabajo.

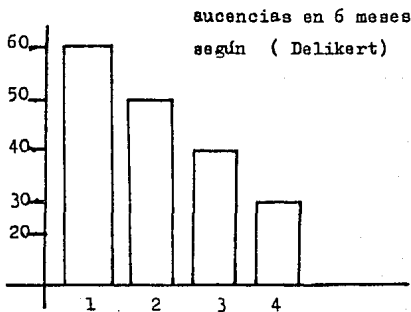
Las enfermedades del corazón y las úlceras pépticas, son -- causadas por frustraciones y conflictos constantes en el -- trabajo.

Una de las causas más comunes de evasión, es el alcoholismo, lo que causa males a la Industria.

Se han hecho estadísticas, las cuales indican que las enfermedades mentales, causadas por pérdidas hora-hombre, que el catarro común y las demás enfermedades respiratorias.

Ausentismo e Insatisfacción:

Se ha observado que tanto el ausentismo como la insatisfacción, provocan o causan la evasión del trabajo insatisfecho, observándose más en trabajadores menos calificados, pero no así entre empleados de "cuello blanco", altamente calificados; pero éstos a su vez, causan la evasión en otra forma, tales como: largas horas tomando café, o con períodos de tres horas para comer.



En la gráfica anterior se da una relación entre el ausentismo y la atracción que siente el trabajador hacia su grupo.

Satisfacción y Productividad:

Supuestamente el trabajador satisfecho produce más, pero depende de las recompensas que se esperan. Cada recompensa es independiente del desempeño. Por tal motivo la diversidad de situaciones no tienen relación con la satisfacción en el trabajo.

Primeramente, la productividad depende de factores ajenos a la actitud de los productores.

En segundo lugar, un trabajador productivo puede mostrar insatisfacción por conflictos de trabajo, por consecuencia de su interés y entrega.

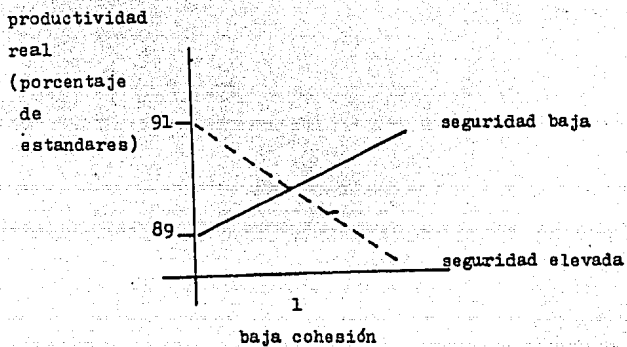
En tercero, la productividad de un grupo de trabajadores, puede afectarse, por lo que piensan sus miembros a que sea que exista o no conflictos, sanciones, espíritu de grupo, cohesión, en este caso la productividad puede ser baja si así lo establece el grupo.

Puede haber normas de trabajo dentro del grupo, si la cohesión es fuerte, la productividad puede ser alta; pero si hay patrón reducido la productividad es igual.

La atracción positiva del grupo, no necesariamente es satisfactorio en rendimiento para la gerencia.

La actitud positiva del grupo puede causar cambios hacia otros grupos, y supervisores con exigencias mínimas de conformidad, o, al contrario, sería negativa al aceptar nuevos miembros.

En la gráfica se presenta la cohesión de grupos y de normas de productividad de grupo, para grupos que difieren en cuanto a su seguridad respecto de la empresa.



LA PSICOLOGIA DEL TRABAJADOR

A la Psicología Industrial le interesa ajustar al trabajador a su empleo, y descubrir el tipo de trabajo más, ápto recibiendo el sujeto orientación vocacional, con base en sus dotes naturales, y buscar a los sujetos con posibilidades para una oportunidad de empleo, la que se le conoce como selección vocacional.

Tanto la orientación como la selección, toman como punto de partida los recursos de los trabajadores en potencia y las necesidades de la industria.

La industria es pragmática, tiene diversidad de fines y propósitos, lleva gran variedad de operaciones orientadas a cumplir sus fines, por consiguiente también tiene el psicólogo industrial diversidad de procedimientos como la industria misma.

Hace un análisis del trabajo o tarea de la estructura de las labores de la industria, en particular con la que debe tratar.

Su análisis termina con las pautas de conducta. Se insistirá en incluir las cualidades humanas o características exhibida Otra coincidencia de la personalidad es la organización o integración; la personalidad es ordenada.

Una tercera, es llamar la atención en aspectos genéticos y desarrollo de la personalidad, pero sin ser fijo o estático a lo largo de toda la vida; ya que los factores de crecimiento y desarrollo la modifican.

Cada experiencia nueva que cambia una manera característica de reaccionar cambia, también, en esa medida, la personalidad.

Partiendo de todo esto, se hace un inventario de ----- conducta la que aportará información necesaria para que de- lugar al empleo, así se sabrán identificar las capacidades- que se necesitan para su ejecución satisfactoria.

Por ejemplo, puede suceder que se necesita personal -- determinado para realizar actividades de alto riesgo que -- requieran precisión, observación, resistencia física y --- capacidad, además de tener capacidad verbal, memoria de ---- colores y elevada agudeza auditiva, para eso se tendrá la - información necesaria para colocar al personal idóneo para- el empleo.

Se idearán técnicas o se aplicarán las existencias para --- estimar las solicitudes de empleo, aplicando los TEST ----- especiales, a la vez de aplicar los TEST de temperamento y- de aptitud.

Cuando el Psicólogo Industrial encuentra la persona -- adecuada para desempeñar el trabajo, no termina ahí su tare a ya que debe investigar si el trabajo está organizado, si- existen buenas condiciones de ambiente; el ruido, la tem -- peratura, la ventilación y la iluminación son adecuados, -- además el aburrimiento y la fatiga , que llegan a ser fac-- tor importante para su rendimiento.

Para esto efectuará un estudio de " tiempo y movimiento ", que sirve para saber la distribución en el espacio y en el tiempo, que sea más eficiente en las series de movimientos. Observará también medidas para tratar de prevenir al ---- máximo posible los accidentes probables, para así tomar --- las medidas de seguridad más adecuadas.

Son variadas las aplicaciones de principios psicoló -- gicos del condicionamiento y del aprendizaje, junto con ----

programas de entrenamiento industrial, además determinando + mejores condiciones reforzantes para obtener el aprendizaje en forma más rápida y descansada, tomando parte importante - para su solución la psicología de la educación.

Estos procedimientos educativos se auxilian de audiovisuales los cuales a su vez pueden servir también a la psicología - industrial.

Los psicólogos industriales también se ocupan de los - problemas sociales; actitudes en relación a patrón-empleado, manejo de problemas jefe-subordinados para la mejor ----- productividad del grupo; así como la afectación moral, --- colocando defensas en contra del rumor, la superstición, la sugestión, manías y demás conductas irracionales.

A pesar de que los fines de la psicología industrial - son tecnológicos, se sitúa perfectamente para dar soluciones o al menos hacer aclaraciones.

Uno de los factores de mayor importancia en el desempeño del trabajo, es el de la comunicación entre los trabajadores y participación de sus ideas a la administración, ya que al hacerlo sienten satisfacción y sienten que están siendo --- tomadas en cuenta sus opiniones respecto a decisiones que -- les afectan.

De acuerdo a los experimentos realizados por Elton Mayo, los conflictos radican en motivos irracionales, pero hoy en día se sabe que los conflictos de agresividad son el ---- resultado de tensiones psicológicas y que pueden radicarse - en conductas económicas racionales, lo que viene afectando - a la productividad.

Los estudiosos de la conducta tienen un concepto elevado de la gerencia, la cual toma en cuenta la necesidad de autodeterminación del individuo y reconoce que los sindicatos influyen positivamente sobre las relaciones.

Actualmente se busca encontrar el sistema de organización, dirección y valores adecuados para mejorar la salud mental de los trabajadores y de los directivos.

Propósitos de la Psicología Industrial:

Para la Psicología Industrial, los propósitos son: que haya mejores técnicas de selección de trabajadores, mejores condiciones de trabajo, y actualments, por parte del supervisor, una mejor apreciación de lo que realiza el trabajador y de los valores de la compañía; para esto se determinarán los objetivos de la empresa.

LA PSICOLOGIA EN EL SECTOR ECONOMICO - SOCIAL.

La Psicología Social ha tenido importancia muy --- relevante en este aspecto, ya que ha proporcionado grandes - aportaciones.

Primero.- Atkinson (1958), realiza trabajos sobre la motivación del logro que posteriormente son ampliados por --- Mc Clelland, en 1961 y enfocados al problema del desarrollo - económico.

Segundo.- La línea de trabajo se deriva de los trabajos de campo efectuados por Robert Redfield, en Yucatán. Estos trabajos lo llevaron a postular un continuo ----- RURAL-URBANO con aplicaciones psicológicas, pero otros --- autores han efectuado el concepto de " modernización " o -- " modernismo " , con elementos de planteamiento de Robert, - ya que posee elementos sociopsicológicos, que se conectan -- con el desarrollo económico y social, sin estar muy de ---- acuerdo con algunas formulaciones de él.

LA SITUACION SOCIAL DEL TRABAJADOR

Se puede decir, que el trabajador se encuentra en una situación dentro de la cual depende mucho su capacidad, su eficiencia y su preparación, para poder obtener ingresos que sean suficientes, ya que por el fenómeno económico de la oferta y la demanda se encuentra dentro de un mercado competitivo, en el que los trabajadores más capacitados y calificados, son los que perciben mayores ingresos, que los que no cuentan con experiencia ni mano de obra calificada, o por lo menos, no tienen la preparación suficiente para poder obtener ingresos para alcanzar un status decoroso dentro de la sociedad.

Por consiguiente, la situación social en que se encuentra el trabajador, es deprimente y, con frecuencia desesperada, ya que, su falta de preparación lo obliga a resignarse, y ser fácil presa de los empresarios y altos directivos que se aprovechan de ello para explotarlo, manejarlo y hundirlo más en la pobreza, impidiendo que logre obtener al menos un salario de supervivencia, tanto para él como para su familia.

La Palabra Psicología, en su etimología viene de los términos griegos " PSYKHE " (alma), y LOGOS, (tratado o estudio), unidos significan: tratado o estudio del alma y la psicología, por tanto, es la ciencia que estudia al ser humano en su comportamiento y en sus procesos mentales que van condicionando su conducta, además de sus experiencias íntimas.

Con el paso del tiempo se vio la posibilidad de aplicar la psicología a la industria; fué entonces cuando, J. A-

C. Brown fincó los antecedentes de lo que hoy se llama ---
Psicología Industrial, pero teniendo como raíces, en el ---
Siglo XVI, la monografía de Paracelso, llamada "Enfermedad-
del minero y otros padecimientos de los mineros ", que ---
describe la preocupación por el trabajador y sus problemas.

Posteriormente en los Siglos XVIII y XIX, los psicó --
logos Coulomb y Marey realizaron estudios sobre el traba--
jo, el movimiento y la fatiga.

La psicología anteriormente, era considerada por sus -
investigadores, como una rama de la Filosofía, pero ya ---
en nuestro Siglo se definió como ciencia propia anexándose-
con otras ciencias, principalmente las naturales, utili ---
zando como método el siguiente:

- 1.- Recolección de datos.
- 2.- Creación de condiciones experimentales.
- 3.- Comparación de datos.
- 4.- Obtención y valoración de resultados.

Después Frederick Winston Taylor, se enfocó a medir la eficiencia de los trabajadores.

Utilizó técnicas para seleccionar al personal capacitado, para mejorar la productividad, para ahorrar tiempo y dinero, y desde entonces se puede decir que existe la aversión por parte del trabajador a las pruebas psicológicas.

Fué Wilhelm Wundt, en 1879, quién estableció el primer laboratorio para el estudio del comportamiento.

A principios del Siglo XX, se empezaron a estudiar las reacciones del organismo en condiciones determinadas de ambiente, causando estímulos y observando la reacción del sujeto.

A esto se le conoce actualmente como E-R (Estímulo - Respuesta), sabiendo que el mismo estímulo puede causar diferentes respuestas en el mismo sujeto o en otros sujetos.

Además, la psicología tiene y se basa en principios para conocer el comportamiento humano, obtenidos de otras ramas como la psicología clínica, la psicología experimental y la psicología social, además de la psicología, la sociología, la economía y la fisiología.

El objetivo de dichas aplicaciones, es predecir el comportamiento, sus cambios posteriores y así ayudar a la Empresa.

Al estudiar el comportamiento en grupo, la psicología observa factores tales como la cultura, que implica creencias y actitudes, costumbres y tradiciones que se dan por el medio ambiente; la situación geográfica, y la estructura social en general.

Dicha estructura social da como resultado la consideración del status, el rol y la base social dentro de la cual el individuo ocupa una posición (como doctor, Madre, vecino,), la cual se logra por esfuerzo o por herencia y queda asociada al rol.

El Rol a su vez, es el comportamiento que se espera de un sujeto en una determinada posición, el cual mejora las relaciones sociales y ayuda a saber qué se puede esperar de otras personas, pues al conocer su posición se sabrá lo que él espera de sí mismo.

La Clase Social, es el grupo al que pertenecen los individuos de acuerdo a la actividad económica, status, rol, posición e ideología dentro de una sociedad.

Comportamiento, es lo que todo ser viviente hace o realiza, durante toda su vida, ya sea sólo o en grupo.

Ahora mencionaré algunas Escuelas Psicológicas que surgieron para conocer la conducta humana.

La Escuela Estructuralista dice:

La Psicología debe analizar la mente del ser humano adulto, por medio de la introspección, la cual analiza la mente " mirando dentro de sí misma " , analizando sus motivaciones percepciones y sentimientos.

La Escuela Funcionalista.

Esta Escuela investigaba cómo funcionaba la mente, y cómo servía a las necesidades del organismo.

El funcionalismo era influenciado por la teoría de la evolución de Darwin; las características psicológicas afectan la adaptación del organismo a su ambiente.

La Escuela Conductista.

Rechazaba los procesos de la mente, y que eran válidos sólo para la introspección privada del sujeto.

Sostenía que para estudiar al hombre debían utilizarse métodos objetivos, sin estudiar la conciencia o la mente; sino la relación Estímulo - Respuesta. En dicha Escuela las diferencias innatas de las personas no se consideraban y la personalidad, habilidad, etc., eran adquiridas por reflejos condicionados.

La Escuela Gestaltica

Los Psicólogos de esta Escuela, estudiaron y se interesaron en la descripción de los procesos mentales conscientes, la percepción y la memoria.

Estas Escuelas- hago notar- son cosa del pasado, ya que los Psicólogos actuales no pueden pertenecer a un movimiento en particular.

Pero la psicología moderna se ha formado por estas corrientes que se manejan hoy día en la práctica.

Otras Influencias Importantes son:

Los TEST y el Psicoanálisis.

Los TEST, son pruebas psicológicas para determinar las diferencias individuales y su apreciación objetiva y cuantitativa.

El primer TEST de inteligencia fué hecho por Alfred -- Binet, en 1905, modificándolo y rediseñándolo para otros -- campos; tales como pruebas de aptitudes, habilidades, per -- sonalidad e intereses.

El Psicoanálisis nace con el doctor Sigmun Freud, quien descubrió que las teorías sobre enfermedades neuróticas era insatisfactoria, por esto desarrolló la teoría de la mo --- tivación humana, el desarrollo de la personalidad y desór -- denes de la personalidad, conocida como psicoanálisis.

Actualmente hay controversias sobre el psicoanálisis , pero no sobre las motivaciones inconscientes.

A últimas fechas se ha descubierto que la conducta -- humana es más compleja de lo que se creía, por considerarse sólo como simple máquina pensante.

Todavía las tendencias, propósitos y metas no se han -- podido explicar, y aunque la Biología, la Fisiología y las -- Escuelas Psicológicas han contribuido, no solo se ha podido comprender la conducta humana en su totalidad.

También la Psicología ha hecho estudios y observaciones de problemas sobre la conducta del hombre en la industria -- desarrollándose como Psicología Industrial.

La Psicología Industrial crea situaciones para la --- buena marcha de los Recursos Humanos. Le interesa la comple -- ja productividad humana, la realización del trabajo, el --- aprendizaje y desarrollo de habilidades.

Aquí surge la Psicología de la Organización, que se encarga del buen funcionamiento de la Empresa, en asuntos de liderazgo, motivación de personal, dinámica de grupos de trabajo, sistemas de comunicación, y diseño y eficiencia organizacional.

También la Psicología Industrial ha estudiado la comercialización, y la producción, que han dado origen a la Psicología del Consumidor, la Psicología de la Ingeniería de Personal, y , además , ha desarrollado criterio para evaluar el avance de los objetivos organizacionales.

La Psicología Industrial enfrenta también, problemas de personal, tales como: selección, entrenamiento, evaluación, desarrollo y motivación, el liderazgo, la comunicación la conducta grupal e ingeniería humana, y proporciona ayuda a la Dirección empresarial en problemas humanos.

También dentro de éste campo de estudio la Psicología Social del Trabajador es importante.

El hombre es por naturaleza un ser social. Para Lorenz en 1965, al hablar de Psicología Social, las especies solitarias existen y prosperan también como las especies gregarias, y la soledad y el gregarismo no parecen ser necesidades vitales; no son ni útiles, ni dañinas. Sin embargo, el hombre al ser social, vive en grupos y la mayor parte de su conducta corresponde a una serie de respuestas a estímulos que provienen de otros seres humanos. La conducta, por tanto responde a estímulos de carácter social y su respuesta está influenciada por experiencias sociales propias anteriores , y experiencias de los miembros de su sociedad, los cuales--

se acumulan y transmiten en forma de cultura, por medio del aprendizaje social.

También para el estudio de la conducta social existen varios modelos, tales como:

- 1.- El Modelo E-R , versión Watsoniana o Skinneriana - de R-E , indica que es posible explicar, predecir y controlar la conducta del hombre, estudiando la conexión estímulos y respuestas.
- 2.- El Modelo E-O-R , versión Woodworth (considera que la psicología debe estudiar la experiencia y la conducta), como en la de Tolman, (quien introduce la variable interviniente), indica que es necesario tomar en cuenta lo que pasa entre estímulo y respuesta en el organismo, pues es el que recibe el estímulo y transmite la respuesta.

El Modelo E-O-R indica que no todo estímulo corresponde la misma respuesta, ya que media un " O " que es el resultado de un proceso de aprendizaje social y determina la conducta.

El Modelo alternativo E-R , no es adecuado por considerar sólo la concepción " descriptiva " de la sociabilidad del hombre, que responde a estímulos de carácter social, y , por consiguiente, es incompleta.

El esquema " Estímulo- Reacción " del conductismo inicial de Watson, es manifestación de la concepción mecanicista del determinismo en psicología, porque dice que los

fenómenos psíquicos se dan en la vida del hombre como condicionados y como condicionantes; condicionables, por las condiciones de vida del hombre; los fenómenos psíquicos condicionan su conducta y su actividad.

Bandura, en (1971), en su teoría del aprendizaje social da características distintivas del hombre: su capacidad de aprender por observación que le permite adquirir unidades grandes e integradas de conducta sin tener que construirlos por ensayo y error.

Ahora bien, en sí el hombre es un ser pensante, que posee capacidades que le dan poder de autodirección; también por medio de las necesidades el ser humano puede variar su conducta, sobre estas necesidades y capacidades haremos una exposición a continuación.

Son necesidades Fisiológicas aquellos instintos primarios de la vida humana, junto con los cuales se desarrolla, mediante el aprendizaje, el impulso de llamar la atención de los demás y, al ser aceptado, se convierten en impulsos adquiridos o sociales que se contraponen a las necesidades biológicas que se desarrollan por medio de la experiencia.

El Comportamiento se determina por las motivaciones que se manifiestan a través de la energía o fuerza que impulsan al hombre a actuar.

Asimismo, por medio de las motivaciones se manifiestan sus deseos, necesidades o propósitos, teniendo en cuenta que las condiciones internas influyen en las respuestas de los estímulos externos.

Las motivaciones influyen, también para captar o percibir las situaciones y dar un comportamiento diferente a

otras circunstancias, provocando una serie de hechos de ---
terminandose por aspectos propios del individuo, tales como

- a).- Reacciones químicas corporales.
- b).- El deseo de éxito o satisfacción.

Las emociones son parte de las raíces de las motiva -
ciones, que siempre tienen una carga afectiva que las impul -
sa a actuar y a tener un comportamiento determinado; o bien
hacer algo que no se haría si se estuviera fuera de dicha -
presión, la cual puede ser agradable o desagradable y sus -
actitudes estarían determinadas por las emociones que domi -
nan.

Las emociones generalmente se apoderan del individuo -
en forma inprevista, voluntaria o involuntariamente, y las
reacciones que surgen de las emociones se determinan de ---
acuerdo al temperamento .

El temperamento es la constitución afectiva que se ---
manifiesta en el sujeto.

Las emociones agradables provocan en el sujeto alegría
que lo hace comunicarse con otros, con una sonrisa; las ---
emociones desagradables causan dolor, miedo, ira, así como
ansiedad en mayor o menor grado, dependiendo de su intensi -
dad.

La tensión emocional, perturba, persiste, promueve, --
dirige y sostiene la conducta; lleva una fuerza interna que
se asemeja a los impulsos biológicos. A su vez, la conducta
emocional se caracteriza por instintos de alejamiento, ----
acercamiento, ataque, etc.

Los estados emotivos, los momentos de excitación de lo que somos conscientes se presentan cuando una emoción se -- posesiona de nosotros, cuando parte del sistema nervioso -- autónomo.

Las emociones vienen cuando las percepciones e ideas -- fluyen en exceso por alguna situación, y los sentimientos -- se originan por las mismas causas que las emociones, reduciéndose al agrado y desagrado.

La manifestación de los sentimientos se da como:

- Sentimiento intelectual o lógico(objetos de pensamiento)
- Sentimiento religioso
- Sentimiento estético(visual, auditivo; se manifiestan como simples y puros).
- Sentimiento social o moral.- es el comportamiento que -- concuerda o desacuerda la conducta real con nuestra idea -- de ella.

Los impulsos biológicos se originan en forma independiente de las experiencias cotidianas del individuo .

El sentimiento y el aprendizaje:

El aprendizaje está sujeto al medio en que se desen -- vuelven emociones que influyen en la conducta del individuo dándole características distintivas; entre las emociones -- están:

El miedo es provocado por no tomar una actitud correcta ante lo desconocido.

La ansiedad la creencia de un futuro dolor cuando --- existe un acontecimiento que se espera.

La preocupación es la ansiedad derivada del miedo.

La ira es la frustración de deseos de autoafirmación ,

se relaciona con los motivos sociales.

El amor son respuestas emocionales que se manifiestan con alegría, están influenciadas por la educación y las pautas sociales en que se practiquen.

Las relaciones del individuo ante estímulos emocionales varían y dependen de la frecuencia e intensidad con que se reciben, dividiéndose en las siguientes formas de comportamiento:

- Conducta emocional incontrolada.- se da cuando existe la capacidad de comprender y controlar las propias emociones en las relaciones humanas.
- La Madurez emocional.- es cualidad de la conducta de la persona; es el subconsciente que forma los valores, desarrollados a partir del hogar, la religión, la moral, etc. La madurez depende de la forma como se utilizan los conocimientos, e implica autosuficiencia y se manifiesta en el adulto.

Las experiencias influyen en el individuo dándole características propias y permitiéndole adquirir otras que lo capaciten para formar su propia filosofía de la vida, para comprenderse así mismo y a los que lo rodean. Además, las experiencias son parte de la integración de la personalidad como un todo, lo que le permitirá proyectarse y relacionarse con los demás.

Se es maduro cuando:

- Se manifiestan los sentimientos constructivamente.
- Se interpretan los sentimientos ajenos, para servir.
- Se respeta a los demás como a uno mismo.
- Se tiene paciencia con los demás.

C A P I T U L O 2

LA PSICOLOGIA Y LA SOCIEDAD



LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA

LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA

Origen de la especialización:

Con el paso del tiempo se ha estado llegando a la especialización, lo que trae grandes ventajas, pero al mismo tiempo, provoca que se produzcan el hastio, la pérdida del sentido de importancia personal, quitándole la iniciativa y la originalidad al trabajador, y provocando una división mayor entre el trabajador y la administración.

También ha surgido en la Dirección la especialización que, en lugar de existir un sólo dueño (director), o un capataz que controle todo, ahora existe, el departamento de " STAFF ", ya sea en producción, personal, o en cualquier otro departamento, que está conformado por un conjunto de personas que, como un todo, realizan pequeñas partes sin tener control de importancia en la totalidad de la actividad que realizan.

También se ha formado un conjunto de organismos también llamados " STAFF ", que toman decisiones, provocando que el trabajador quede en último lugar en las decisiones que toman.

Falta de realización:

El trabajador debe sentirse realizado; esto es parte de sus necesidades, aunque frecuentemente lo que sucede, es que cree que lo que realiza no tiene importancia y que sus jefes no lo toman en cuenta. Así lo expresa normalmente el trabajador aunque sea uno de los mejor pagados.

Al iniciar el Siglo XX, los cambios en la industria no eran notorios ni tenían importancia, existía la tradi --

ción y nadie recibía órdenes sobre lo que debía realizar, sólo seguían patrones fijados por los antepasados. Ahora, la Industria Moderna sufre cambios constantes, que han traído dos problemas.

- 1.- Está desapareciendo la rutina; la planeación, las órdenes y la comunicación son esenciales, hay necesidad de normas y reglamentos, y ya la experiencia y la tradición dejan de tener valor e importancia.
- 2.- Existe resistencia al cambio, principalmente cuando es impuesto, además se empiezan a complicar los procedimientos para motivar a la gente.

Para que el trabajador logre la sensación de la propia realización, deberá establecer una meta, y si la ha alcanzado, logrará obtener la sensación de la realización.

Cuando no ponen al trabajador al corriente de los adelantos, lo que realiza se puede hacer monótono y aburrido.

En muchas ocasiones para evitar el aburrimiento los trabajadores pueden tomar a juego sus actividades o atacar a la organización, lo que les puede servir como medio para descargar su agresividad.

Puede suceder que el trabajador para salir de su rutina haga cambios en sus actividades, que no ha previsto la Dirección, ya sea alargando el tiempo de reparación de una máquina, o descomponiéndola.

Frecuentemente cuando un trabajador no está conforme con su trabajo, lo primero que hace es procurar evitar, en lo posible su trabajo, por medio de indisposiciones fin

gidas, faltando en el trabajo, visitando más a menudo el dispensario médico, etc.

Con frecuencia, también el trabajador hace estos cambios para evitar volverse autómatas y darle, así a su trabajo diversidad, y de esta manera, sentirse más agusto.

Si la Dirección permitiera estos cambios en el trabajador, lograría que se sintiera agusto con su trabajo.

Todo trabajador tiene la necesidad de mejorar su seguridad y de estar bien remunerado, esto es de mayor importancia para él, ya que si tiene un trabajo seguro lo disfrutará, pero si carece de dinero o de seguridad puede sentirse inconforme de sí mismo.

Normalmente cuando el trabajador tiene más libertad para realizar sus actividades se siente más satisfecho, pero el problema radica en que la libertad se restringe, por estar en relación con supervisores y sus actividades.

Es muy común que el trabajador sea interrumpido cuando está a la mitad de su trabajo, esto le provoca perder el ritmo y además lo incomoda, ya que llega a perder tiempo si se le determina otra actividad antes de terminar la que está haciendo. Entre otras consecuencias, puede provocar retrasos y pérdida de tiempo, pues se le llegan a juntar turnos por no haber acabado su trabajo original.

Las reacciones que tienen los trabajadores en contra de la Dirección con frecuencia son causa de frustraciones en el trabajo, bajándoles la moral y, por consiguiente, provoca sabotajes y huelgas que les permite desalojar un poco la presión que tienen. En estos casos la energía y la motivación se enfocan sólo a destruir a la organización.

Actualmente las empresas se resisten al establecimiento de sindicatos, ya que éstos por medio de acuerdos provocan huelgas que redundan en altos costos para la empresa y una baja eficiencia en el trabajador. El sindicato también establece reglas rígidas para evitar que el trabajador realice las actividades de otro, con lo cual le reduce las cargas de trabajo, establece sistemas de eficiencia y detiene la producción.

Es bien sabido que la rutina en el trabajo causa tensiones y frustraciones, por eso el trabajador busca entre sus compañeros a quienes tengan experiencias parecidas a las suyas, para que lo comprendan y las puedan compartir.

¿ Que se puede hacer para mejorar la satisfacción en el trabajo? .

La Administración ha procurado cambiar los procedimientos del trabajo, mejorando la supervisión, las relaciones del trabajo, mejorando la supervisión, las políticas de personal, además de dar un mejor sentido al trabajo procurando que sea menos pesado.

El mejorar el empleo o un ascenso, en este caso, dependen mucho del impulso y las metas que se fije el trabajador; pero se puede decir que también, en cierto grado, influye la moral para lograrlo.

Cuando el trabajador ve que lo está realizando aparentemente no se termina siente frustración, en oposición al que está satisfecho y siente orgullo por lo que hace.

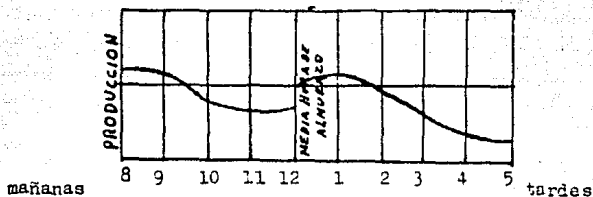
El cansancio se presenta por la alteración de los nervios y el agotamiento de los músculos que impiden seguir realizando la labor. La ventaja de la era moderna es que los movimientos con cargas pesadas las realizan máquinas y.

no el ser humano.

El hastio se presenta cuando se deja de tener interés en lo que se hace y el tiempo se hace largo y pesado; la moral disminuye, se pierde la motivación y baja la productividad. Se llega, pues al grado de no poder cumplir con el trabajo.

Estos efectos se pueden presentar conjuntamente o por separado pueden causar fatiga física; pero si se reducen al mínimo, se puede acumular más energía y el trabajo resulta más fácil.

En la siguiente gráfica se presenta una comparación entre los efectos del cansancio y el hastio durante la jornada de trabajo.

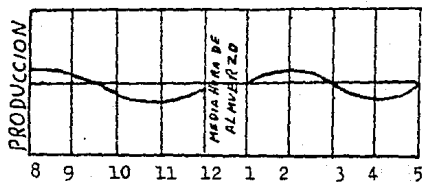


Aquí los trabajadores tienen motivación, pero durante el transcurso del día baja la producción.

El cansancio se pudo deber al exceso de empleo de los nervios y de los músculos y el hastio se puede presentar por:

- Monotonía en el trabajo.
- Falta de realización o de aseo.
- Falta de oportunidad.
- Incapacidad para regular el peso del trabajo.

La curva del hastio se puede presentar por labores sencillas y repetitivas y que además causan el aburrimiento.



Causas Indirectas de la Insatisfacción sobre la Productividad.

Normalmente, la actitud del trabajador es efecto de -- la insatisfacción que desemboca en evasiones e influye indirectamente en la producción; el ausentismo, la spafia, la rotación de empleados, la escasez de trabajadores, por la rotación, provocan daños en la productividad del empleado.

La Satisfacción del Trabajador y las Ganancias de la Empresa.

La felicidad del trabajador no necesariamente aumenta las ganancias; pero si su satisfacción es uno de los objetivos, beneficiará a la empresa, ya que será más productivo en sus actividades.

Otro factor para que la empresa obtenga ganancias, es la rotación de personal, para tener en ella menor número -- de trabajadores con derechos de antigüedad, aunque esto después redundará en altos costos.

¿ Cómo aumentar el atractivo del Empleado por medio --
de experiencias exitosas ?.

Cuando el trabajador observa el éxito de su grupo, --
aumenta su expectación de una recompensa subsiguiente, pero --
si el grupo no produce, es posible que él sea el más des---
contento. Si se carece de capacidad y posibilidades de ----
éxito, empezará a desear abandonar el trabajo.

Caundo la empresa introduce subobjetivos para que los-
trabajadores obtengan frecuentes experiencias exitosas, ---
éstos obtendrán una sensación de progreso.

La Insatisfacción entre el Trabajo Excesivo y la Motivación:

Cuando el trabajador está motivado y es productivo, es-
probable que deje el trabajo si cree que violan su afán ---
respecto al pago de lo que considera un buen desempeño en--
el trabajo.

Errores en la Valuación de la Atracción y la Satisfacción:

Existen grandes riesgos de cometer errores y engañar--
se al evaluar el atractivo del empleo y su satisfacción, y-
ya que muchas veces sucede que el trabajador presenta ac --
titud negativa en su empleo al tener problemas con sus ----
compañeros de trabajo o en la oficina, que lo obligan a ---
cambiar su actitud cuando evalúa sus actividades en el ----
trabajo.

El trabajador normalmente coloca la importancia del --
salario en cuento a factor de satisfacción en el empleo y--
como punto de atención primordial y, en cambio, considera--
de menor importancia las prestaciones, tales como:

vacaciones, seguros de vida, etc., puesto que al quedar --
satisfecho con el salario recibido su rendimiento aumenta--
rá cada vez más, y tendrá menos pretextos para dejar la --
empresa. Esto no significa que el empleado esté satisfecho --
aún cuando el salario sea adecuado, sino que para sentirse --
satisfecho en realidad necesita el reconocimiento, la pro--
moción; pero utilizará el salario como muestra de su in --
satisfacción.

Para el trabajador el salario es factor de éxito o --
fracaso, ya que cuando es elevado tiende a ser más optimis--
ta.

Se puede decir que cuando hay equilibrio entre el sa--
lario y el trabajo, la gente trabaja con más ahínco, cuan--
do considera que está ganando más de lo justo, su produc --
tividad es mayor, y por el contrario, si el trabajador ga--
na más de lo que se supone es su rendimiento, decrece su --
productividad en grandes proporciones.

Cuando en la empresa se establecen programas, por ----
pieza producida, por hora trabajada, o se paga al empleado --
un sueldo sin tener en cuenta las horas que trabaje, ni lo --
que produzca su rendimiento, la productividad será distin--
ta, a que tratará de rendir más y mejor para ganar más.

PERDIDA DE LOS VALORES MORALES

La Moral es el comportamiento de las personas y sus relaciones con los demás y con ellos mismos. Los valores morales tienen influencia en la conducta del hombre, en su decisión y en la intención, y en tanto interna como externa, de sus acciones.

Dentro del comportamiento se pueden distinguir actitudes de sobriedad, nobleza, fidelidad, valentía y lealtad en cuya contraposición se originan la buena o mala conducta humana. Todas estas son actitudes estimativas y constituyen las respuestas espontáneas y adecuadas a situaciones objetivas de gran valor. Así como a una buena acción corresponde una aprobación con satisfacción interna; a una mala corresponden el desagrado y la desaprobación.

La Decisión y los Valores Morales:

Cualquier variante que tenga el comportamiento, ya sea de agrado o de rechazo, determina el valor con respecto a otro, comportamiento, lo cual denota decisión en la acción.

Hay que tomar en cuenta de que cuando se experimenta alguna inclinación, se tiene la aceptación o rechazo de una acción. Si la inclinación se opone a la moral, las consecuencias pueden ser:

- La pérdida del reconocimiento de los demás.
- Pérdida de la dignidad humana.
- La propia lealtad a sí mismo y su posición con el mundo.

Se puede decir que la moral es una serie combinada de actitudes frente al trabajo, la compañía, y el supervisor inmediato. Estas actitudes influyen preponderantemente en el comportamiento positivo o negativo de la persona. Por consiguiente para evaluar la moral, se promedian las actitudes frente a diversas situaciones. Supuestamente, cuando el trabajador se porta agresivo contra la organización o jefes inmediatos, existe un bajo grado de moral.

Pérdida de la Moral:

Cuando un grupo de trabajadores no tiene cohesión, no existe un grado elevado de moral, ya que sus miembros no están integrados y se rechazan unos a los otros.

Y si carece de objetivo común que perseguir, empieza la desintegración.

Cuando no existen sentimientos compartidos de participación se puede decir que tampoco existe un grado alto de moral.

Cuando a un empleado se le pide que indique los compañeros con quienes desea trabajar y con quienes no, es posible reconocer el grado de cohesión que existe en un grupo de trabajo.

Otro factor de importancia en la conducta del trabajador es la causada por sus compañeros de trabajo, cuando alientan su actitud de oposición con ataques a la producción, ausencias, paros y desajustes. o bien con una inconformidad no manifiesta, inarticulada, que se traduce en ausentismos, demoras, etc.

FALSOS MEDIOS DE SOLUCION DE LOS VALORES MORALES

Los sentimientos de orgullo hacia los grupos de trabajo y la actitud hacia el supervisor, se relacionan recíprocamente con la productividad, ya que la alta moral influye en el rendimiento. Entonces la moral es importante para aumentar la productividad.

Cuando la moral se encuentra en un alto nivel, se puede decir que existe la eficiencia, por lo cual la gerencia debe evitar en lo posible que baje la moral para el buen funcionamiento de la empresa. Se deberán mejorar las actividades y la estructura de la organización para mejorar, así la moral.

La Organización y la Moral:

La importancia de una organización en comparación con otras es el objetivo común a perseguir, a través de responsabilidades y cumplimiento en el trabajo, con una adecuada delegación de decisiones que estimulen el liderazgo.

La organización se estructura sobre las relaciones entre los directivos superiores y sus subordinados. También debe existir relaciones tanto verticales como horizontales y diagonales entre los trabajadores de un mismo nivel jerárquico, que son de importancia para que la dirección mejore la moral de sus empleados.

La organización considera a la moral alta como una unidad cohesiva, en la que existe participación y se buscan objetivos comunes. Por consiguiente, cuando los empleados están insatisfechos con su trabajo, su moral es baja y carecen de cohesión.

También influye una serie de elementos externos para - que el grupo tenga o no cohesión; como por ejemplo cuando - hay guerra, tanto trabajadores como directivos tienen obje- - tivos comunes.

La organización debe lograr un desarrollo eficiente, inte - grado, para que los trabajadores cooperen conjuntamente al - lógro del objetivo y que resulte de beneficio, tanto para - la organización como para los mismos trabajadores. Esto se - logra más en empresas pequeñas, ya que su estructura es --- menos complicada, y permite mayor contacto entre ejecutivos y trabajadores, mientras que en las grandes, por su comple - jidad los supervisores ejercen presiones y amenazas, en --- lugar de buscar la cooperación y el espíritu de equipo.

MEDIOS PARA SUPERAR LA PERDIDA DE LOS VALORES MORALES

Para conocer la cohesión de un grupo, es necesario estudiarlo a fondo, conocer la meta que persigue y los medios con que cuenta para lograrla.

Primeramente, se empezará a evaluar la moral a través de encuestas, para saber sus sentimientos sobre el trabajo, la empresa y el supervisor.

Para conocer mejor lo que se quiere saber sobre las opiniones de los trabajadores se practicarán encuestas sobre la moral, que detecten las causas y fricciones entre la administración y los trabajadores; ésta servirá para mejorar la moral del grupo y su solidaridad, y así comprobar el interés que la Dirección tiene por ellos y por sus opiniones.

Unido a esto están las entrevistas que permiten la relación directa con el trabajador, para saber el área problemática, la causa de la baja moral, y permitir así que el trabajador exprese sugerencias para mejorar la moral.

El problema de las entrevistas radica en la simpatía que provoque el entrevistador en el entrevistado; pues en caso contrario, el trabajador puede tener temor a las represalias de la administración hacia él y se negará a responder.

Se pueden utilizar métodos indirectos para saber las intenciones más ocultas de lo que se dice; es decir, el " contenido latente " .

Se usarán TEST de percepción, tales como la asociación de palabras, formularios de frases incompletas y pruebas de proyección, para descubrir, así, la personalidad del trabajador.

Se requiere que el trabajador coopere con más interés en las actividades de la empresa, por lo que se debe reorganizar la administración.

Una mejor supervisión mejorará la responsabilidad e iniciativa entre los trabajadores, junto con una administración descentralizada, que alentará y dará mayor satisfacción al trabajador.

Cuando los trabajadores aceptan voluntariamente a un supervisor, trabajan con gusto; el director del grupo logrará levantar la moral rápidamente, lo que no sucede cuando el jefe es impuesto.

Una solución a todos los problemas de moral baja del personal consiste en elaborar, por medio de la gerencia de personal, un programa de trabajo, de políticas, metas y objetivos que tomen en cuenta el bienestar del trabajador y su eficiencia productiva.

C A P I T U L O 3

LA PSICOLOGIA Y LA EMPRESA

LA PSICOLOGIA Y LA EMPRESA

LA PSICOLOGIA Y LA EMPRESA

Desde que la Psicología se interesó en tratar de resolver los problemas de la empresa, muchos autores han dado diferentes definiciones de lo que es la Psicología Industrial, tal es el caso de John W. Mc. David, que dice que la Psicología Industrial es una rama de la Psicología que tiene por objeto el estudio de la conducta del hombre en el trabajo.

Para los fines de este trabajo, se entiende como Psicología Industrial, la parte de la Psicología que estudia la conducta del ser humano en su trabajo y que trata de mejorar las relaciones del individuo con la empresa, para que el trabajador sea más productivo y útil a la sociedad.

A la Psicología Industrial le interesa:

- 1.- El estudio de aptitudes y adaptación del trabajador al trabajo.
- 2.- La existencia de una integración personal en el trabajo (personalidad, necesidades y fines del trabajo del hombre).
- 3.- La adaptación del trabajo al hombre en función de sus capacidades.
- 4.- La integración del trabajo en forma colectiva (necesidades, objetivos e integración de la organización).

Para tal efecto la Psicología Industrial divide su estudio en :

- A).- Análisis del empleo y del trabajador.
- B).- Análisis de la dinámica grupal.

De acuerdo a la historia, primero se estudiaron las -- características del sujeto, lo que condujo al análisis del -- trabajador y aunado a esto los tipos de empleo, para poder -- hacer la selección, colocación y evaluación del empleado.

Actualmente, se saben aproximadamente los alcances de -- la psicología, mediante la observación de fenómenos psico-- lógicos perceptibles, y por medio de la inferencia y las -- pruebas sobre el comportamiento del trabajador en la empre-- sa ; con lo cual se pueden determinar explicaciones y veri-- ficar o descartar sobre otros rasgos del comportamiento, -- tales como la habilidad y la ejecución en el trabajo que -- se podrán comprobar con pruebas de inteligencia y aptitud. El trabajador mostrará su comportamiento en ambientes con-- trolados para especificar sus habilidades, además de ser -- entrevistado y de evaluar sus respuestas, con respecto a -- aptitudes laborales y adaptación personal, para esto se -- podrá ayudar de inspectores, compañeros de labores, para -- observar su comportamiento en su trabajo.

Pero de ninguna manera se tomará como base el com --- portamiento humano, ya que puede presentar en cierto mo --- mento rasgos pseudopsicológicos.

Se puede entender por pseudopsicología aquellas acciones -- erróneas para entender y comprender el comportamiento, y -- sus manifestaciones físicas.

Al inicio del Siglo XX, los psicólogos procuraron --- entender el comportamiento humano, para lo cual estudiaban -- sus reacciones en condiciones ambientales específicas, va-- riándolas para causar estímulos y respuestas (E-R).

Se debe tomar en cuenta que la actitud hacia el traba-- jo varía según el tipo de actividad, e igualmente la rela--

ción entre estímulos y respuestas, ya que un estímulo puede provocar distintas reacciones en cada persona y aún en la misma persona, en diferentes ocasiones. Por eso, para entender el comportamiento, primero se tendrá que comprender todas las variantes que existan entre estímulo y respuesta.

Un ejemplo sobre las diferentes reacciones que puede provocar un estímulo es el siguiente:

Hay gran variedad de palabras y de objetos, que pueden causar estímulo-respuesta, pero esta varía de acuerdo a la interpretación que cada persona haga; la palabra Gloria, puede ser estímulo para una persona cuya novia se llame así, y cada vez que escuche la palabra Gloria sentirá que quiere más a su chica, pero en cambio para otras personas puede significar otra cosa como otra vida, simplemente nada o nada más un nombre.

Cada sujeto hace un examen de su estímulo, pero esto va a depender de sus experiencias y actitudes anteriores, y le dará una interpretación y respuesta personal. Esta puede modificarse si está satisfecho el sujeto con su trabajo o no, y tendrá incluida además su salud física y mental y su estado de ánimo que pueden variar por diferentes causas dentro del trabajo.

Otra rama importante de la Psicología es la Psicología Industrial, que tiene por objeto estudiar las relaciones humanas en los negocios y en la industria, además de ayudar a obtener el máximo de productividad del personal para el bienestar común. Su importancia radica en el hecho de que facilita el descubrimiento de las causas del dis-

to de los trabajadores que se expresa en ausencias, lentitud en las labores, agresiones, paros, huelgas, etc.

El crecimiento industrial y las malas relaciones organizacionales son causa de las defectuosas relaciones entre el trabajador y la empresa. A simple vista aparentan ser satisfactorias, pero en la realidad, el desagrado del trabajador se manifiesta por medio de una baja productividad.

En primera instancia, entre las causas que provocan el descontento del trabajador están el bajo salario, y la falta de comprensión humana.

LA RESPONSABILIDAD DEL DIRIGENTE

Para Bernar M. Bass, la dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con la finalidad de que en conjunto se realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Para ello se requiere de una estructura jerarquizada de MANDO que permita situar puntos estratégicos de autoridad y comunicación, los cuales al establecerse van formando zonas o niveles de una manera natural.

La dirección es un mecanismo que sirve para coordinar las actividades de los miembros de la empresa, para lograr los objetivos fijados y determinados con anterioridad, estableciendo una comunicación para su mejor realización.

La función de la Dirección tiene por objeto ordenar las instrucciones, y dar órdenes para lograr los objetivos planeados; pero esto dependerá de la estructura de la organización. Se debe indicar también, que es una parte importante de la Administración, a la cual se le subordinan todos los elementos que integran la empresa, guía y conduce a los trabajadores para alcanzar el fin. Para tal efecto tendrá como base la motivación, la comunicación y el liderazgo, pero se tendrá en cuenta el factor humano y la capacidad directiva para lograr lo propuesto.

Se puede decir que el logro de objetivos depende de la capacidad directiva.

La dirección tiene, a su vez, varias etapas que le sirven para sus objetivos:

- El Mando o autoridad. Elemento principal de la dirección
- La comunicación. Lleva la información a donde se requiera
- La supervisión. Revisa lo planeado y lo ordenado.

En concreto, la Dirección no tiene funciones específicas, pero se puede valer de la autoridad, la coordinación, la comunicación, la supervisión, la motivación y el liderazgo, para lograr hacer efectiva su responsabilidad y lograr lo que se propone.

La autoridad es la que integra a la organización y es la que tiene fuerza, pero esto depende del nivel jerárquico en que se use. Además, es base para la administración y mantiene estable el ambiente en que el trabajador cumple con sus labores.

La Coordinación (Administración).- su fin es en forma conjunta unificar los objetivos individuales para coordinarlos con la organización y así poder realizar planes, programas entendibles a todos.

La Comunicación se da en todo el Proceso Administrativo, pero principalmente en la dirección donde se inicia la actividad organizadora, y permite que haya cambios para lograr los objetivos; además, sirve de medio para expresarse.

Para cumplir sus objetivos el Administrador se hará valer de la comunicación como herramienta para eliminar barreras tales como: las psicológicas, semánticas, físicas-fisiológicas y administrativas.

Su finalidad es obtener la confianza y las Buenas Relaciones Humanas.

Se distinguen como elementos de la comunicación:

Emisor.- el que da la información.

Canal.- por donde pasa la información

Receptor.- quien recibe la información.

Pero a su vez, la comunicación se divide en varios tipos de comunicación como son:

- Vertical descendente.- se da en los niveles jerárquicos superiores (es una acción con un plazo determinado).
- Vertical ascendente.- de los niveles inferiores a la dirección.
- Horizontal.- funciona al mismo nivel jerárquico.
- Longitudinal o transversal.- permite la autoridad funcional o técnica que se da en ambas direcciones.

La Supervisión revisa que se efectuen las cosas como se ordenó; comunmente se confunde con el control, pero su distinción es que es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella.

Motivación.- para su logro se tendrá que estudiar al sujeto, para saber cuales son sus objetivos, es un lineamiento adecuado para la dirección, ya que permite que el sujeto realice lo que desea la dirección para el logro de los objetivos de la dirección, esta estudia el aspecto:

biológico.- la composición orgánica del cuerpo, (peso, estatura, etc.), que distingue a todos los seres humanos.

psicológico.- es el carácter, el temperamento, la inteligencia.

social.-el medio que lo rodea, político, económico, etc.

Según Abraham Maslow las necesidades humanas son:
Fisiológicas o primarias.- alimento, respiración, etc.
de Seguridad.- aprovisionamiento de satisfactores.
Sociales.- sentirse que pertenece y que esta dentro de un grupo.

de Estima.- jerarquía dentro de un grupo, reconocimiento.

de Autorrealización.- dejar huella por donde pasó.

Toma de decisiones.- tomar alternativas de ejecución, influye la experiencia, la capacidad, su personalidad, que están de acuerdo con el objetivo a resolver.

Liderazgo es el que dirige a otros y los ayuda. el líder es aquel que induce y ayuda al grupo para cumplir sus objetivos, poniendo sus habilidades, inteligencia, responsabilidad, etc. lo cual lo distinguen y los estimula e impulsa, puede ser un líder oficial o no.

El líder informal se presenta cuando falta la dirección oficial.

Además aplica el poder, el cual influye en los demás, pero que varía de acuerdo al prestigio que tenga, por ejemplo sus actos.

Para que la dirección logre la motivación debe tomar en cuenta las necesidades, motivaciones que queden satisfechas por el trabajo, y así poder lograr su objetivo.

Se puede decir que las necesidades es lo que desean tener para sobrevivir y lo que desean tener o poseer. Se debe entender que las necesidades varían de sujeto a sujeto.

La dirección tratará de enfocarse a satisfacer las -- necesidades tales como:

- físicas y de seguridad.
- sociales.
- egocéntricas o de la personalidad.

Necesidades Físicas;

El hombre generalmente trabaja por dinero y para sa--- tisfacer las necesidades de sobrevivencia y de seguridad, y-- para lograr un status social y lograr la autorrealización, - además de que satisfaga sus ideales, lleve una vida decoró-- sa y lograr un grado de comodidad y desahogo dentro de la-- sociedad en donde se desenvuelve.

En ocasiones el trabajador rechaza buenos sueldos, no por-- no quererlo, sino por la responsabilidad que acarrea con -- ello por eso prefiere el sueldo actual, para dedicar el --- tiempo libre a otras actividades.

Necesidades de Seguridad:

Esta necesidad tiene mayor importancia que el sueldo, * ya que un trabajo estable da seguridad, por la jubilación, - la antigüedad, pero si es despedido o cesado puede causar - su inseguridad, si es mayor de edad.

Aquí cuando aparece la necesidad sociológica, esta se re--- fiere cuando afronta los problemas en relación al trato --- con ellos, o por los cambios tecnológicos.

Necesidades Sociales:

Estas quedan satisfechas cuando se relaciona con sus-- semejantes, principalmente en el trabajo cuando pueden de-- mostrar su iniciativa, su talento, etc., pero cuando no --- logra relacionarse la moral del sujeto decae, su rendimien--

to baja y se desvincula del grupo poco a poco.

Cuando se encuentra la necesidad de rango o sea la categoría que tiene dentro de la empresa, y el valor del empleo que ocupa a la vista de los demás y la importancia de no perderlo por la competencia, es cuando el trabajador se reanima, aquí estarán influyendo también los estímulos de sus supervisores.

Necesidades Egocentricas:

Estos consisten en que el sujeto se haga valer y se independice cuando sea posible, como: lograr el éxito personal o de la realización y satisfacción de un trabajo bien hecho, para esto deberá saber la calidad de su trabajo y la importancia que tiene para no frustrarse, y así, no realizar el trabajo en forma monótona y aburrida.

Buscará el progreso y la variedad en el trabajo para acumular más conocimientos, lo que le dará más seguridad y confianza en sí mismo.

No se puede decir que hay una necesidad más importante que las demás, ya que varían de individuo a individuo, y cada quien las ordena de acuerdo a su importancia y la forma de satisfacerlas.

A la dirección también le interesa la motivación para poder satisfacer las necesidades humanas más importantes, pero para eso tendrá que determinar el comportamiento humano a un fin determinado.

Para la industria la Motivación tiene varios factores que le impiden su estudio como:

- 1.- identificar las necesidades.
- 2.- conformar las necesidades.
- 3.- sus diferencias entre cada persona.
- 4.- transformar las necesidades para cumplir el objetivo.

Identificar las Necesidades:

Son difíciles de identificar, pero son precisas, para ello se requiere compararlas en relación a otras que tenga el trabajador.

Conformar las Necesidades:

Generalmente se acompañan de otras necesidades, además se presentan según como se satisfagan, las que pueden incluir conflictos y sacrificios, ya que se pueden presentar varias al unisono, y para ello tendrán que sacrificar unas para satisfacer otras.

Cabe mencionar que estas necesidades cambian constantemente por lo que hace difícil su observación.

Cada sujeto tiene su propia motivación que lo mueve, ya que cada persona tiene su propia personalidad y difiere con la de los demás, y todo va a la forma de ser y de sus intereses particulares.

Transformar las necesidades para cumplir el objetivo:

Las necesidades de lograr algo de trascendencia no disminuye el ser satisfechas, el deseo de obtención va unido a ello y genera el obtener y buscar más altas metas.

Cabe indicar, que aparte de las necesidades fisiológicas ninguna queda satisfecha pero sirve de motivador para alcanzarla.

Las únicas que se satisfacen temporalmente son las del hambre el sueño, la sed y el sexo pero son insignificantes a compa-

ración de las ya mencionadas.

Ahora por lo que toca a la Auditoria, cuando se organiza se tendrá que dar las bases a las personas para que se pueda dirigir el trabajo; éste se dividirá y se distribuirá para diferenciar a jefes y subordinados y sus límites se asignarán a autoridades correspondientes al puesto, ya que ésta es el origen de la dirección y el derecho para ejercer la.

Se puede definir a la autoridad como: el hecho de actuar de mandar o exigir que realicen una actividad a otras personas.

Supuestamente la autoridad es subjetiva porque en base a ella se puede planear y decidir.

Es objetiva porque organiza, manda y coordina las actividades, además de seleccionar, asignar, transferir y ascender al personal.

Puede delegar para que una persona pueda actuar en nombre de otra, la que será precisa y suficiente y estará de acuerdo a los niveles jerárquicos.

También hay que indicar que la autoridad tiene sus limitaciones las cuales son:

- Se limita a sólo lo establecido por la Empresa.
- No ordena más allá de la capacidad del subordinado.
- Cada jefe tendrá a varios subordinados y éstos un sólo jefe.

La Responsabilidad

La Responsabilidad la define Terry, como: la obligación que tiene una persona de desempeñar lo mejor que pueda las actividades que le asignen, las cuales están expresadas.

en una lista de deberes que debe cumplir para realizar sus -
funciones.

La responsabilidad así como otras funciones de la em --
presa tiene sus elementos:

- 1.- Cumplimiento.
- 2.- Obediencia.
- 3.- Confianza.

los que sirven como base para la relación jefe- subordinado

La responsabilidad surge cuando se delega autoridad a -
un subordinado para que realice un trabajo, pero aún el jefe
queda como responsable y con autoridad por lo que realice el
trabajador.

La autoridad y la responsabilidad se puede decir que se
unen para cumplir con el trabajo.

La autoridad a su vez se dará por canales para poder rendir-
cuentas cuando este sea necesario.

La autoridad se puede dar en forma vertical descendente
y hacia afuera horizontal.

Existen tres tipos de línea de autoridad:

- a.- lineal.
- b.- funcional.
- c.- mixta.

La Lineal.- es autoridad hacia abajo o descendente ----
vertical, que también se llama autoridad de línea y el tipo-
de estructura organizacional lineal, como puede ser:

Jefe - Jefe inferior - subalterno.

Su desventaja radica en que si la empresa es muy grande cau-
sa dificultades.

Funcional.- cuando se delega autoridad a otra persona para que realice actividades que le corresponden a otro jefe de línea o STAFF , que puede dar por su eficiencia y facilidad.

Su limitante es que es restringida y enseña como y cuando se realiza la actividad determinada.

Mixta.- la autoridad STAFF es consultiva y auxiliar y puede ser vertical u horizontal, se puede integrar con el de línea, ya que cuando no hay jefe de STAFF la puede ejercer uno de línea.

El STAFF no ejerce autoridad a través de la línea de autoridad, sino por conducto de ella.

EL ENFOQUE IDEAL DE LA ADMINISTRACION

La Dirección o dirigencia se le puede definir como la conducta individual con objetivos y metas fijadas, que --- dependen de la conducta del grupo y sus metas que persigan.

El dirigente generalmente se integra al personal de la empresa salvando los obstáculos que le pone el grupo para - no aceptarlo, además conoce su ambiente y las presiones del grupo.

Además del dirigente dependerá la conducta íntegra y congruente para obtener el fin propuesto.

Cuando aparece la fatiga y el aburrimiento en el trabajador disminuye su rendimiento y aumentan los accidentes.

Se puede decir que la fatiga es compleja tanto psicológica como fisiológica, por la actividad muscular prolongada y sus cambios fisiológicos además de la tensión y el esfuerzo que se hace, por consiguiente disminuye la producción.

Para lograr evitar este factor se puede motivar al sujeto - por medio de competencias deportivas, para mejorar su ----- rendimiento.

Para caso de estudio se puede definir la fatiga como: el cansancio temporal causado por exceso de actividad ---- muscular que se manifiesta por una baja productividad en - el sujeto.

Ahora el aburrimiento, este aparece cuando hay monotonía o carece de interés lo que está haciendo. Cuando se presenta se tiende a evadir la actividad monótona

A últimas fechas la Dirección está utilizando al L.A. como consejero para mejorar las relaciones con los trabajadores, el cual reconoce la importancia del ser humano.

Antes de 1920 los consejeros no eran reconocidos formalmente.

Cuando Henry Ford formó un programa de consejo a los trabajadores para ayudarlos en problemas de salud, legales, etc. este programa corregía dos errores:

- 1.- la baja productividad de los trabajadores.
- 2.- la inestabilidad de la fuerza productiva.

El programa no funcionó porque los trabajadores lo consideraron muy paternalista.

Actualmente las empresas ayudan al trabajador con visitas a sus casas, para ayudarlos en problemas de motivación y de Recursos Humanos.

Actualmente la Industria, proporciona información a trabajadores, a la administración, etc., ayuda a problemas con trabajadores, maneja las relaciones con el trabajador y la empresa por medio de políticas de personal, aconseja a trabajadores, y ayuda a manejar las labores de la organización.

Las empresas por medio del departamento en higiene mental para trabajadores proporciona ayuda para el desarrollo de trabajadores, y su mejoramiento social.

Cuando los empleados procuran transmitir la información de sus actividades se encuentran con la barrera de que no puede hacerlo a los altos directivos, y pocos son los que lo han logrado hacer, normalmente la reciben de los supervisores esto causa problemas ya que la información que reciben como va por escalas poco a poco se va distorsionando.

Según Weksell el diálogo debe ser positivo y claro, -- para que no se distorciona la información.

Pero cuando lo quiere hacer el trabajador normalmente la encuentra en que la puede hacer sólo por sugerencias, -- votos,, lo que lo hace reaccionar en agravios, discusiones y ataques a la empresa.

En la actualidad existe en la gerencia la tendencia de hacer estudios para mejorar la comunicación, y la mejor --- comprensión de los trabajadores, lo cual lo ha estado ---- haciendo en forma indirecta o sea por medio de colocación - de empleos que consiste en que un trabajador nuevo es ---- entrevistado y puesto al día de los reglamentos en la ---- empresa,. Otra forma la puede hacer por medio de periódicos revistas para que la compañía se comunique con el empleado.

Cuando se ha logrado esto la dirección permite a la -- administración y a trabajadores perseguir objetivos comunes éstos se van a unir e identificar con la empresa, pero a su vez identificandose con los sub-grupos que se encuentran -- dentro de ella.

Cuando el dirigente o dirección ya ha establecido los objetivos tanto del grupo como de la empresa, y se responsabiliza de la moral del grupo, se empiezan a alcanzar dichos objetivos, ayudándose además de los supervisores, los cuales están más en contacto con los empleados, y pueden influir positivamente o negativamente en ellos.

Por otra parte las funciones de la dirección varían de acuerdo al nivel y utilidad que se quiera o requiera, siendo mayores en los niveles bajos, disminuyendo en los altos como es en los directivos, ejecutivos y administrativos.

También se ha dicho que tanto el poder como la eficiencia van unidos a la dirección, pero en la realidad pueden haber dirigentes eficientes y no tener poder o tener poder y no ser eficientes, esto quiere decir que no necesariamente van unidos los dos factores.

Para diferenciarlos se puede decir que la jefatura se impone al grupo siendo nombrado por los superiores que es reforzada por un título y un sueldo y que los distingue del grupo a dirigir.

Cuando la persona posee las características de la dirección tenderá a destacarse como líder y continuará ocupando ésta posición mientras exista el grupo y cambiará su dirección de acuerdo a las necesidades de sus miembros y la orientación del problema.

En los últimos años se a gastado mucho dinero para determinar las habilidades y actitudes en que se funda una supervisión eficaz. Estas investigaciones se enfocan a dos factores "la consideración" y la "iniciación de la estructura

Las cuales son de importancia en el comportamiento del líder

La consideración.- el dirigente necesita conocer los sentimientos de los subordinados, por eso es la que más se aproxima al aspecto de las Relaciones Humanas de liderato.

La iniciación de la estructura.- es el comportamiento del supervisor que facilita la interacción del grupo ----- encaminado a cumplir el objetivo. Esto lo puede lograr ---- organizando, planeando y programando el trabajo y con ---- entrevistas relacionadas con el objetivo.

A su vez la consideración está correlacionada con las ---- estimaciones de la eficiencia del supervisor y de la productividad del grupo del trabajador a realizar.

Cuando los supervisores son eficaces, tienen la confianza en la capacidad del trabajador para enfrentar su ---- trabajo, no lo supervisa con frecuencia, se comunica con ---- ellos con efectividad, delega tareas y autoriza responsabilidades.

Cuando la dirección es democrática, depende en mucho - de la voluntad de los trabajadores para aceptar responsabilidades y de que posean la experiencia y los conocimientos- para enfrentar el trabajo.

Cuando no existen estas condiciones el liderato autoritario le saca ventaja al democrático.

Un factor determinante de la participación del trabajador - es su legitimidad y le es beneficioso cuando participa en - la toma de decisiones.

En los estudios que se han efectuado se ha determinado la experiencia y la pericia en el trabajo más los conocimientos y habilidades son importantes en el trabajo a realizar la adquisición de estos conocimientos garantizan la capacidad del líder o el conocimiento del supervisor. La mayor parte del tiempo lo pasa con las relaciones humanas y en especial con maquinaria y equipo. Debe tener actitudes supervisoras o apropiadas, facilidad y habilidad en el trato con la gente.

Pero cabe notar que también el supervisor debe estar capacitado, el cual debe tener al salir de la escuela, una buena actuación frente al grupo, saber como hacerle rotación de personal a la empresa cuando lo requiera, tener la sensibilidad para incrementar las habilidades del educando y poder enterarse de las necesidades de los miembros del grupo.

El problema radica en la diferencia que existe entre la teoría y la práctica que hace al salir de la escuela. Pero puede resultar benéfica cuando participa en los programas de instrucción de dirección.

Ahora cuando la Dirección se articula en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos, surge la unidad y la identificación con la empresa, y con los trabajadores.

La Dirección para resolver los problemas y diferencias con el grupo, el cual busca compartir responsabilidades sin hacer concesiones, busca la comunicación adecuada, su fluidez, su uniformidad en el trabajo, pero cuando es débil hay confusión y divergencia entre las actitudes de los trabajadores.

para poder lograr una buena comunicación y estabilidad, por su parte la dirección tendrá que aplicar políticas, métodos y procedimientos, pero si no lo logra causará incertidumbre o inseguridad en los trabajadores.

También cuando el control es defectuoso puede causar reacciones negativas en contra de los objetivos, tanto de la empresa como del trabajador mismo, para esto se tendrá que colocar un control adecuado para un buen entendimiento y obtener una retroinformación oportuna y directa, lo que debe lograr en el trabajador, el deseo de cooperación enfocada a los objetivos de la empresa y a su desarrollo personal.

Incentivos

Se dice que es aquella condición que provoca e incita al comportamiento deseado, el cual al perseguir un fin controla una determinada condición.

En el caso de la empresa puede buscar productividad, lealtad e interés en el trabajo por parte de sus empleados, -- para lograrlo procura controlar las condiciones que se requieren con lo deseado, buscará objetivos que atañen tanto a la organización como al personal.

Para lograrlo se basará en incentivos: económicos y morales.

Incentivos económicos

Anteriormente al salario se le consideraba como único incentivo, pero dada la complejidad que está logrando, se está dudando como incentivo del trabajo.

Según Dunnette en sus teorías, el dinero puede mediar - como incentivo económico, para satisfacer necesidades, reduce ansiedades cuando se tienen, reduce el factor higienico, es un instrumento para fines determinados.

El efecto del incentivo depende de como lo valore el -- trabajador en comparación a otros incentivos.

Otros aspectos son cuando el empleado se siente agusto por-- recibir lo justo por su trabajo, aquí es donde surge un equi-- líbrio; o sea la habilidad, conocimientos que pone a cambio-- de un pago justo, pero cuando no guarda dicho equilibrio hay insatisfacción por su parte.

También puede sentir inquietud ya sea porque gana menos o -- más que otro trabajador; o por lo que él aporta.

Se puede decir también que a mayor jerarquía mayor salario; y a mayor producción mayor sueldo.

Aquí es cuando interviene la moral, cuando la organiza-- ción no le fomenta puede o no dar buenos resultados.

Incentivos Morales

Estos fomentan el interés del trabajador para que rea-- lice su tarea; mejorando su entusiasmo, su esfuerzo e inicia-- tiva; y buscando su satisfacción.

La moral influye tanto a nivel grupal como individual, en especial en aquellas actividades repetitivas y controla-- das por máquinas; se puede permitir que cada lapso de tiem-- po descanse dándole cierta libertad para que su moral no -- baje, además los objetivos de la moral, es lograr la satis-- facción, el deseo y la voluntad de esfuerzo para obtenerlo .

Otro factor importante, es el sentir del sujeto, su — comportamiento y propósitos dentro del grupo.

La Dirección promoverá la identificación, la reunión colectiva con interés en su empleo, y su interés por sus superiores y la empresa para lograr los objetivos institucionales.

El siguiente factor son los técnicos que se utilizan para satisfacer las necesidades de la persona y de la empresa, los que se llaman Estilo de Liderazgo y que se divide en:

Autócrata.— la motivación se basa en la autoridad de la empresa para ordenar al trabajador sus actividades.

Demócrata.— aquí la participación del subordinado interviene en las decisiones y marcha de la empresa, siendo la más conveniente para la motivación.

La de LAIZZEZ FAIRE.— en donde se le da indulgencia al trabajador.

Todas estas técnicas se aplican dependiendo de los requerimientos, objetivos y situaciones de la empresa.

En el caso del Administrador, éste utiliza una variedad de técnicas de acuerdo a las necesidades de la organización y a la motivación que se debe emplear en cada caso particular y de cómo aplique las técnicas influirá en el personal ya que los subordinados son los primeros en captar la capacidad o incompetencia de la Dirección ya que son ellos los que afecta su rendimiento en la labor.

Se puede decir que un común denominador de la motivación es la de dar oportunidad de satisfacer las necesidades del trabajador por medio del trabajo en medida del alcance de la dirección; procurando que trate en condiciones que lo beneficien a él y a la empresa.

La Dirección a su vez tendrá la responsabilidad de dar pagos equitativos y justos, dar seguridad ante retiros y condiciones de trabajo; reconocimientos sociales; lo que será según como lo aplique el éxito de la Dirección ya que así satisfecerá las necesidades de los subordinados y redundará en un beneficio mutuo.

Esto no quiere decir que sea necesariamente la Dirección paternalista.

Y así la Dirección podrá aminorar las presiones y poder satisfacer las demandas salariales y sus necesidades del trabajador.

C A P I T U L O 4

LA PSICOLOGIA Y LA ADMINISTRACION

LA PERSONALIDAD DEL ADMINISTRADOR Y LA PSICOLOGIA

LA PERSONALIDAD DEL ADMINISTRADOR Y LA PSICOLOGIA

Para el Administrador su personalidad es lo que lo caracteriza y lo distingue como unidad biosicosocial; bien siendo una especie de conjunción entre lo orgánico y lo psíquico incorporandosele a éste la influencia del medio.

Integra la unidad completa, articulada a lo que lo rodea, a lo que pretende modificar para satisfacer sus necesidades vitales de acuerdo con los valores esenciales de la realidad y de acuerdo a los fenómenos del medio que lo rodea.

Para la formación de la personalidad del Administrador intervienen factores tales como: heredados y adquiridos.

Heredados.- la estructura orgánica que determina la actividad mental.

Adquiridos.- las experiencias que acumula en su vida, que lo diferencian de los demás.

La personalidad se forma desde la infancia, adquiere experiencias, frustraciones, etc., pasando por la escuela.

Manifestación de la Personalidad:

Se manifiesta por las reacciones que produce a los demás, ya sea positivamente o negativamente.

Por ejemplo: la hostilidad o naturalidad al tratar a un grupo de trabajadores, puede causar la aceptación o rechazo del grupo.

Si actúa positivamente hacia el grupo, puede decirse que tiene personalidad eficiente, además si tiene don de adaptación a situaciones, y sabe actuar en forma satisfactoria a uno y a

los demás, su comportamiento adecuado en la vida diaria.

Si se identifica y logra interesarlos, se puede decir que tiene fuerte personalidad, y si tiene visión de la realidad identificará lo falso de lo verdadero y del comportamiento de quienes lo rodean para sumir la actitud adecuada para llamar la atención del grupo.

Aspecto de Distinción de la Personalidad:

- | | |
|-------------|-----------------|
| a.- físico | c.- intelectual |
| b.- emotivo | d.- social |

Físico.- son externos y le proporcionan apariencia personal, su rostro, su manera de vestir.

Emotivos.- reacciones del sujeto ante situaciones, y capacidad para resolverlos, agresión, docilidad, etc.

Social.- las cualidades sociales del sujeto y la forma de observar las reglas aceptadas, reglas de etiqueta, costumbres, etc.

A todo esto se incluye los valores que son factor importante, que son actitudes que tiene frente a la vida, incluye la moral, creencias religiosas, política, etc.

Pero siendo independientes y diferentes estos valores en comparación de los que tengan los demás administradores, siendo resultado de las experiencias del mundo que lo rodea y que influye en su constitución mental afectiva, y que dan la pauta para su comportamiento en general, dándole a su personalidad una característica única.

Condiciones de Autovaloración:

También es importante que el Administrador tenga capacidad y carácter.

Se entiende por capacidad la aptitud que tiene para hacer algo que se propone, se puede o no manifestar.

Carácter es el comportamiento que tiene en sociedad que puede ser bueno o malo, y se puede describir como: honrado, sincero, íntegro, etc.

Cuando se presenta la agresión, enfado, la confusión, mala expresión verbal, pueden ser tomados como actitudes valorativas aunque no sean características propias del Administrador pero que cierta situación se presentan.

La autovaloración puede no ser siempre sistemática y presentarse en forma imprevista, puede ser que el estímulo sea motivado por un determinado acontecimiento.

La aplicación de la autovaloración, es la utilización de los instrumentos psicológicos adquiridos para obtener la aprobación de otros de lo que estimamos de nosotros mismos, la cual proporciona confianza, seguridad y capacidad para llegar a la meta fijada.

CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR

Las cualidades que distinguen al Administrador, de las carreras y de las demás profesiones, es el enfoque que tiene y el objetivo que busca, es lograr las buenas relaciones entre la empresa- trabajador, lograr la máxima productividad y lograr la producción al máximo dentro del organismo.

Estará al pendiente de los problemas que aparezcan y por medio y aplicación de sus conocimientos y la ayuda de otros especialistas, obtendrá la máxima eficiencia y la solución de los problemas.

Tiene la ventaja de que se puede desarrollar en cualquier área de la empresa, teniendo la versatilidad tal, que puede empaparse dentro de cualquier problema que se presente.

Normalmente cuando se especializa tiene la ventaja de que puede producir mayor impacto en sus decisiones, ya que este campo es donde más se desarrolla.

El Administrador es tomador de decisiones por excelencia, y sus decisiones pueden en un momento dado influir en la dirección de la empresa.

REGLAS Y TECNICAS DE LA ADMINISTRACION

El surgimiento de la Administración y su desarrollo en México, ha sido por los cambios tanto en la producción como por la influencia cultural, científica y tecnológica de Estados Unidos, además es introducida por las empresas extranjeras, ya que el bajo desarrollo económico del país no hacía necesaria la aparición de técnicas similares a las que había en otros países que estaban más avanzados, pues la empresa mexicana requería de técnicas y procedimientos adecuados a su desarrollo y no los que esas empresas tenían, ya que se aplicaban sólo a su sistema económico y no al del país.

Por otra parte el desarrollo de la Administración al principio se reducía a la importación de libros de texto, teorías y corrientes administrativas que se producían en el extranjero, hacia problemas en la industria moderna, su análisis pero de la industria norteamericana, que se hacía en las escuelas, cosa que no tenía que ver con el país ya que éste tiene estructura y necesidades ajenas a la de otros países.

Posteriormente se desarrollaron escuelas que impartían estudios administrativos que poco a poco llegaron a incluirse en las Universidades; este desarrollo llegó al grado de convertirse en carreras profesionales dentro de las Universidades y escuelas del país.

Dentro de estas escuelas se formaron catedráticos e investigadores con independencia propia a los países extranjeros.

Comenzaron a organizar, sistematizar y adaptar conceptos administrativos a la realidad del país, que posteriormente se empezaron a incluir en los textos universitarios, junto con ejemplos de industrias mexicanas.

Al principio no se analizaban las características, ni la situación relacionada con las empresas mexicanas, sino que sólo se enfocaron a la formación y desarrollo de planes de estudio pero siguiendo las aportaciones o escuelas que se encontraban en Estados Unidos. Era recopilación de otros estudios dentro de las escuelas educativas.

Se puede decir que para que la Administración en México se desarrolle con características propias y producir nuevas teorías es necesario una independencia que sería económica, cultural, y además tecnológica.

El Administrador en la actualidad para lograr los objetivos establecidos se rige por reglas y técnicas, las que son para una buena administración y que han sido hechas por autores mexicanos: como es el caso de Francisco Laris Casillas, quién fué maestro de Administración de la U.N.A.M. además de tener otros títulos y haber ocupado altos cargos, en otras escuelas.

Edita varios libros como es "la Administración Integral", que indica como se desarrolla la administración que llama etapa práctica o empírica que vienen siendo sus antecedentes históricos.

Da también la definición de administración que es el obtener resultados a través del esfuerzo de otros, mediante un conjunto sistemático de reglas.

Da su proceso administrativo en el cual señala las etapas de:

PLANEACION.- Es la determinación de lo que se va hacer: establecimiento de políticas, objetivos, programas y métodos específicos y procedimientos a seguir.

ORGANIZACION.- Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en el sentido vertical y horizontal.

INTEGRACION.- Es la obtención para uso de la empresa del capital, personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos para llevar a cabo los planes.

DIRECCION.- Es la expedición de instrucciones e indicación de planes a los responsables de llevarlos a cabo .

CONTROL.- Es medir la operación, para que resulte conforme a los planes, incluyendo el establecimiento de estándares, comparación de los estándares reales con los propuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan.

Su libro parte de la evolución de la administración ha sido profundizar más en el estudio de las divisiones del trabajo, en el proceso administrativo que ha servido para mejorar la administración industrial y entender finalmente las motivaciones humanas.

También tiene principios ideológicos como:

- a).- La autoridad dentro de la empresa como elemento importante para la marcha de la administración dentro de la empresa.
- b).- La autoridad viene de la propiedad privada y garantizada por el orden social y la constitución.
- c).- La administración solo se enfoca a la empresa productiva y a la administración como simple instrumento para obtener mayor racionalidad y eficiencia en el trabajo.

Además de tener influencia de teorías de la administración científica.

Agustin Reyes Ponce que entre otros funda la Carrera de Relaciones Industriales y Administración de Empresas en Universidad Iberoamericana, además de ser también el más importante autor sobre administración en México y escribir " Administración de Empresas ", " Análisis de Puestos ", " Administración, de Personal " y " Administración por Objetivos ".

Define a la Administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, además es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Las características de la Administración son:

- 1.- Su universalidad. El fenómeno administrativo.- se da --

donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios para lograr un objetivo.

- 2.- Su especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole diferente, el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que acompañan.
- 3.- Su unidad temporal.- Aunque se distinguen etapas fases y elementos del fenómeno administrativo este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, y en mayor o menor grado a la mayor parte de los elementos.
- 4.- Su unidad jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de Jefes en un Organismo Social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.

Describe también las relaciones y diferencias entre los diversos tipos de administración, como administración pública y privada y sus elementos son tres:

- A.- Los bienes materiales.
- B.- Los recursos humanos.
- C.- Los sistemas.

De las etapas de su proceso administrativo:

- 1.- PREVISION.- Es la fijación de los objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en los diversos cursos o caminos alternativos de acción.

- 2.- PLANEACION.- Es la fijación definitiva del curso de acción, estableciendo los principios que lo orientarán ; la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para lograr el objetivo.
- 3.- ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y las actividades de los recursos materiales, humanos y técnicos del organismo social o empresarial, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos fijados.
- 4.- INTEGRACION.- Obtiene y unifica los elementos humanos, materiales y técnicos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social o empresarial.
- 5.- DIRECCION.- Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente o delegando autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada toda orden emitida.
- 6.- CONTROL.- Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes. El control sigue además las siguientes fases:

- A).- Establecimiento de los medios de control.
- B).- La operación de recolección y concentración de datos.
- C).- Interpretación y valoración de los resultados.
- D).- Utilización de los resultados, para efectuar las correcciones necesarias.

En su libro " Administración por Objetivos ", Reyes Ponce da una introducción de la administración en sus principios básicos, las etapas del proceso administrativo y una definición de lo que es empresa; es decir da una visión general, sobre la administración. Señala que para la fijación de objetivos es necesario tomar en cuenta los principios de precisión de cuantificación, de fijación cualitativa, de flexibilidad, de participación de realismo y de objetividad y dice que aunque el concepto administración por objetivos se encuentra muy difundido, le es más correcto hablar de administración por resultados.

Isaac Guzmán Valdivia.- De sus obras " Ciencia de la Administración " y " Reflexiones sobre Administración ", las que dan una idea sobre sus aportaciones a la administración en México.

En el libro " Reflexiones sobre la Administración " indica que existió una administración de cosas, derivada de los orígenes históricos de la administración, pero por su avance se tuvo que rodear de conocimientos derivados de la Economía, el Derecho, la Psicología, hasta llegar a lo que es hoy la administración de las personas.

Además Guzmán Valdivia reconoce a la empresa como una comunidad de trabajo y define a la administración como la

Ciencia de la Dirección Social.

Habla de los objetivos de la iniciativa privada, ya que para él los objetivos deben ser:

- 1.- Elevación del nivel de vida de nuestra población.
- 2.- Mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores.
- 3.- Elevación de los índices de productividad.
- 4.- Impulso al progreso tecnológico.
- 5.- Impulso a las inversiones y estudios administrativos, económicos y psicológicos.

También se pregunta hasta que grado nos identificamos con la escuela administrativa norteamericana y con la Europea. E indica que por la historia, la geografía y la raza - se pueda llegar a progresar en forma técnico-administrativo de norteamérica.

En la "Ciencia de la Administración", recalca la categoría de la administración como Ciencia de la Dirección Social, su enfoque normativo y el carácter que le atribuye como una "Ciencia" del deber ser.

Que la Dirección Social o de los grupos humanos es movimiento existencialista cuya eficiencia depende de la realidad sociológica o histórica-cultural de dichas agrupaciones, de su conocimiento ontológico del hombre y de la vida social y de su adhesión a los verdaderos fines que deben señalar las disciplinas a cuyo servicio la propia Dirección se encuentra o sea, la Moral Social, el Derecho, la política, la Economía y las ciencias del deber ser de la Sociedad. Además el

libro tiene temas de carácter administrativo y organizacional, como lo es el desarrollo del esquema de procesos administrativos que propone con las etapas : Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

José Antonio Fernández Arena.- Fue el primer egresado de la Licenciatura en Administración, y que escribió un libro sobre " El Proceso Administrativo " , y realizando una recopilación son " Auditoria Administrativa " que complemento con un modelo propio, además de elaborar un texto programado, llamado " Introducción a la Administración " que es una versión derivada de su primer libro, siendo los tres los más importantes de todo su material.

Inicia su obra con la revisión de hechos y procesos administrativos a través de la historia y determina que aparece desde que apareció el hombre, ya que siendo un animal social tenía metas que lo lograba con esfuerzos coordinados, dando como ejemplo el de la cacería del mamut. Posteriormente se enfoca a otros países hasta llegar a México en donde también se aplican métodos racionales de trabajo.

Define a su vez a la Administración como Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado . Que las organizaciones deben cumplir las metas lucrativas y de objetivos de servicios sociales y económicos Diseña una matriz relacionando cada uno de los objetivos con los departamentos, y estableciendo una departamentalización con base en los objetivos.

Desarrolla el tema de la estructura de las empresas, desde los puntos de su organización, relacionándola con los recursos humanos, materiales y técnicos de la organización. Define a la empresa como una unidad productiva o de servicio constituida con aspectos prácticos o legales y se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para alcanzar los objetivos.

Da una clasificación de funciones existentes en la organización:

- 1.- **FUNCION DE DIRECCION.**- Después de referirse al papel de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de la factibilidad de los Gerentes, menciona la figura del comisario, cuya función es vigilar la marcha de la empresa, y señala la conveniencia de utilizar la técnica idónea para tal fin que viene siendo la Auditoria Administrativa.
- 2.- **FUNCION PRODUCTIVA.**- Esta incluye el diseño de plantas industriales, la fijación de estándares de trabajo, de sistemas, de control de calidad, mantenimiento, etc.
- 3.- **FUNCION DE COMERCIALIZACION.**- Incluye las actividades necesarias desde el diseño de un producto, hasta que llega al consumidor incluyendo los canales de distribución, la fijación de políticas de precio, labores promocionales, etc.

4.- FUNCION DE ASESORAMIENTO.- Incluye labores de apoyo al nivel directivo y labores operacionales.- La función técnica de grupos de asesoramiento que tienen gran valor y que representan áreas de especialización del administrador.

5.- FUNCION DE LA INFORMACION.-Se refiere a la actividad contable, a la auditoria y contraloría.

Fernández Arena indica que el proceso administrativo consta de tres partes o etapas:

- Planeación.
- Implementación.
- Control.

Subdivide a la planeación en tres fases:

- a.- Investigación (definición del problema).
- b.- Boceto (derivados del análisis).
- c.- Innovación.

A la implementación le agrega las subfases de:

- a).- Decisión.
- b).- Motivación.
- c).- Comunicación.

Y por último propone también el control, asignándole fases que explican el carácter evaluador y retroalimentador de su modelo.

- a).- Revisión de resultados(contra estimación de la planeación).

b).- Determinación de diferencias significativas.

c).- Análisis de diferencias.

d).- Corrección (para futuros planes).

Señala también al control como elemento de futuros procesos administrativos y como forma de tener experiencias y llegar a la superación administrativa.

Los anteriores autores a mi juicio son los más importantes, y que proporcionaron los medios más necesarios para que el administrador las aplicara como técnicas, pero no sólo de esos medios se vale el Administrador como técnicas y reglas, sino que también tiene a la contabilidad, las matemáticas y estadística que le son de especial importancia para la toma de decisiones, el derecho, la economía, en sus diferentes ramas y enfoques como puede ser, en el terreno político, económico, etc., las finanzas, la Auditoría tanto Administrativa como en sus diferentes aplicaciones, el manual de sistemas y procedimientos, la Investigación de operaciones, etc. y todas las demás disciplinas de que se puede valer el administrador para cumplir sus objetivos.

Se puede decir que también el Administrador, recibe ayuda de otras ciencias y disciplinas y que le sirven como auxiliares para realizar su tarea en forma eficaz, con eficiencia y eficacia, estas pueden ser entre otras:

la Sociología, la Psicología tanto clínica como aplicada a los Recursos Humanos, el Derecho en sus diferentes ramas como puede ser el laboral, el constitucional, etc., a su vez la computación, y demás que le pueden servir en un momento dado como apoyo para la aplicación de sus reglas y técnicas.

LA ADMINISTRACION EN LA PSICOLOGIA

La Administración tiene en la Psicología Industrial un elemento importante para obtener una mejor eficiencia dentro del proceso administrativo.

A su vez la Psicología Industrial estudia el comportamiento humano dentro de la organización.

El Administrador tiene la ventaja de tener ayuda de la psicología y la posibilidad de desarrollarse en campo nuevo de acción, para así valorar más eficazmente el área más importante de la empresa: los Recursos Humanos.

A su vez la Psicología Industrial permite al Licenciado en Administración dar un nuevo y mejor enfoque a las relaciones industriales de la Empresa.

El Licenciado en Administración, ya con especialización podrá desarrollar las potencialidades del personal y beneficiará al trabajador como individuo, como ente y como factor-productivo.

Muy frecuentemente se confunde al Licenciado en Administración con especialización en psicología industrial, con el "experto en eficiencia".

El "experto en eficiencia", se distingue por comparar la eficiencia con la producción, y considera que el aumento de la actividad del trabajador mejora la producción.

En cambio el psicólogo industrial busca una mejor dignidad del trabajador y promueve la inactividad individual, para mejorar la productividad y disminuir las ausencias, etc.

Pero el punto principal del psicólogo, es explotar al máximo el potencial de realización y satisfacción personal, para así responsabilizarse ante empleados y directivos y -- también buscar equilibrar la producción de la empresa.

Una de las ventajas del Psicólogo Industrial, es que-- no se concreta a una sólo área de la empresa para resolver los problemas, pero además se apoya en el método científico para dar conclusiones acerca del comportamiento humano.

Su grado de certidumbre aumenta, día con día por las - investigaciones que se realizan y que lo diversifican cada vez más. Además la eficacia que lógre dependerá del grado - de experimentación que realice.

EL CARACTER ETICO DEL ADMINISTRADOR

El Administrador normalmente es de una gran integridad a toda prueba; ya que las decisiones que requiere tomar no debe tener influencia alguna que puedan afectar la planeación que se llevará a cabo, y que en base a sus conocimientos tome las decisiones que a su juicio y carácter le sean las más convenientes para los objetivos de la empresa, en ella estará en juego la moral del Administrador para poder ejecutar una buena toma de decisiones.

Además deberá reunir una serie de cualidades en su carácter que van a influir en su conducta, dándole firmeza y energía y en conjunto formar lo que se conoce como el carácter --- ético.

LA SUBORDINACION DEL TRABAJADOR

Hace décadas no tenía el trabajador derechos dentro del trabajo, pero actualmente en muchos países, con ayuda de los jefes de empresa y las organizaciones de los trabajadores, estos ya disfrutan de prestaciones como: reducción de tiempos de trabajo, vacaciones, seguros, indemnizaciones, y reconocimiento de otros derechos que permiten mejorar la vida de empleados y trabajadores, en forma lenta pero segura.

Gracias a esto se a estado eliminando la idea de que tanto trabajadores como empresarios se ven como enemigos, ya que dependen mutuamente por una misma tarea, y descansan sobre lo que se puede decir una ganancia material. Ya ha logrado la clase trabajadora un nivel de vida que hasta hace pocos años antes era exclusivo de la burguesía, pero que sabiendo que no es suficiente sigue luchando por mejorarlas.

Fase a esto existen regiones en donde no se ha llegado a esta etapa, pero los que la están viviendo luchan por alcanzarla y realizarla, siendo para ellos una tarea importante.

En épocas pasadas el trabajador al no tener ni Leyes, ni derechos que los protegieran se subordinaban a sus jefes (empresarios), trabajando largas horas por poco sueldo, y esto trajo como consecuencia que el trabajador se revelara poco a poco, como sucedio en la Revolución Industrial de Inglaterra, para exigir mejor trato y mejores salarios a patronas que se enriquecían explotándolos.

Ahora el empresario para mejorar sus relaciones con el trabajador ha buscado la forma de hacer más agradable el -- trabajo, mejorando las condiciones en que debe realizarse; -- mejorando el ambiente, disminuyendo tensiones y conflictos, evitando las desiluciones, malentendidos, insatisfacciones -- y de todo aquello que pueda ser obstáculo para un buen des- -- empeño en el trabajo, para que así patrón y trabajador ---- busquen una finalidad común, para lograr así la integración subordinación individual en forma total en la organización.

Pero los derechos y aspiraciones del trabajador se --- tropiezan con obstáculos que están por arriba de él, el --- cual tiene que tomar medidas jurídicas racionales resolver el conflicto.

Ya la organización no puede trabajar a base del sen -- tido común y dirigir en forma intuitiva, sino que ahora sus dirigentes deben tener preparación profesional psicológica -- para hacerlo bien.

Aquí el psicólogo industrial tiene una tarea importan -- te, la de buscar un equilibrio estable entre ambas partes.

Pero aún existen empresarios que pasan por alto las -- Leyes y derechos del trabajador, siguen explotándolo a ---- pesar de que corren el riesgo de tener serias consecuencias pero así hacen caso omiso de ello, burlándose de las Leyes -- y los sindicatos.

LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION Y LA EFICACIA DEL TRABAJADOR

Cuando el trabajador realiza sus actividades con problemas de ventilación, mala iluminación, mala ubicación de maquinaria, malas condiciones de higiene, etc., puede causarle problemas y tendrá mala eficiencia en el trabajo. Otro factor que provoca la mala eficiencia en el trabajador es la fatiga y el aburrimiento causado por el trabajo, por consiguiente perjudican y bajan la moral, el rendimiento y la seguridad, que son objeto de un análisis psicológico.

Un ejemplo de esto, lo podemos encontrar en la construcción y diseño del tablero de un avión, cuando los instrumentos se encuentran a una distancia lejos de poder ser operados, provocará problemas al piloto para poder manejarlos.

Se puede decir que la eficiencia es la fuerza de voluntad para realizar una actividad y poder lograr un efecto.

La Eficiencia de la Administración:

La Administración tiene ante todo la responsabilidad de lograr la eficiencia y la armonía en la empresa, y esto lo puede lograr por medio de salarios justos, promoviendo y manteniendo políticas.

Se puede decir que los factores que afectan al empleado en la industria es la insatisfacción o desagrado con su trabajo.

Cuando el trabajador está seguro, le gusta su trabajo, se siente recompensado por sus méritos personales, con remuneración tienden a inclinarse en favor de las políticas de la administración.

Esto trae como ventaja que las futuras decisiones tomadas -- por la administración no causen tanta desconfianza, como con Aquellos trabajadores que no se encuentran a gusto con su -- trabajo.

Por esto los psicólogos tienen que buscar las causas de descontento en el trabajo, además también tendrá que estudiar -- el comportamiento del trabajador en la aplicación de nexos -- con otros grupos.

La armonía que un momento dado se a logrado por parte -- de la administración, no se garantiza ya que la empresa se -- divide en subgrupos, con intereses que pueden causar conflictos.

Estos conflictos frecuentemente causan fuertes costos tanto a empleados como a la administración, aquí es donde entra la Psicología Industrial la que trata de resolver los conflictos.

Dinámica del Trabajador:

La Psicología estudia el comportamiento del trabajador y sus necesidades que llama " dinámica configurativa ", y -- las divide en :

- 1.- primarias o biológicas que son: vestido, alimento, habitat
- 2.- Sociales o psicológicas sociales: que pueden ser aceptadas por compañeros de trabajo o grupos sociales de la -- empresa, o por la comunidad en donde vive.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES.
Y
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFIA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber terminado el presente trabajo, se está llegando a la conclusión de que el trabajador tiene todavía mucho camino por recorrer, para lograr los objetivos que tiene en mente y que desea conseguir, para esto tendrá la ayuda de los administradores, los cuales con una especialización y más conscientes de su situación por la que pasa le sirve de mucha ayuda para mejorar su situación.

El trabajador actualmente se puede decir que ha mejorado en comparación con lo que pasaban esa situación ya hace algunos años, pero se debe recordar que el camino no se ha recorrido del todo, ya que siempre habrá empresarios que quieran o todavía piensen en que el trabajador es una máquina que nunca se cansa, y que le puede pagar lo que ellos quieran a pesar de que ya está con una conciencia muy clara el trabajador de los derechos que le corresponden.

También se pudo determinar que aún cuando se supone que el salario que gana debe ser suficiente para satisfacer sus necesidades, también en el momento en que se recibe un nuevo aumento, antes o días después suben los precios, y en muchas ocasiones más allá de lo que puede pagar un salario mínimo.

Es preciso que el Gobierno, para que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades más importantes, reglamente y haga cumplir los derechos del trabajador ante los empresarios corruptos que sólo ven en él trabajador un instrumento -- para obtener más ganancias y utilidades.

También es necesario que ponga inspectores sanitarios -- ya que a ocultas, los empresarios frecuentemente hacen trabajar al empleado en condiciones poco salubres e higiénicas, y muy peligrosas para la salud del trabajador.

Es bien sabido que el trabajador como en muchas ocasiones oculta su incomodidad cuando se le pregunta si están -- satisfechos o no con su trabajo, por el miedo de perderlo o por tener represalias de parte del empresario o jefe inmediato y esto trae como resultado problemas que repercuten con -- el tiempo, ya que se va traumando o en su caso bajando su --- rendimiento por falta tanto de la comprensión y como una cierta atención que se le debe tener, ya que, si esto fuera -- posible no bajaría su rendimiento.

Por otro lado si perdiera el trabajo al expresar sus -- insatisfacciones y esto fuera frente al jefe inmediato o a -- la Dirección, al estar nuevamente empleado en otro trabajo -- ya no diría nada si se le volviera a preguntar, por perderlo de nuevo.

Muchas veces cuando es presionado en contra de su voluntad a realizar otra actividad fuera de la que le corresponde pone como pretexto el que jefes superiores al suyo también -- lo presionan a que realice dicha actividad, además de acuerdo a la aplicación de los cuestionarios se comprobó que sí -- llega a trabajar más por el mismo salario a consecuencia del manejo que recibe de sus jefes superiores.

Siempre que se les llega a preguntar si reciben un --- salario que merezca sus esfuerzos, contestan con una evasiva que los pone en evidencia al dar a entender que no reciben - lo que ellos esperan.

Por lo que toca a la motivación nunca responden verídicamente ya que, se sienten motivados por lo que hacen dentro del centro de labores de su trabajo, pero reflejan que no lo --- pueden decir por miedo a represalias.

Otro factor de importancia es que en realidad no es --- tratado como ser humano, ya que en los resultados aparte de reflejar que estan mintiendo y de que falsean la verdad ---- existen indicios de que no reciben el trato que necesariamente merecen, no existe un adecuado ambiente de trabajo por -- la falta de comunicación, además de que los jefes dañan al - trabajador esto repercute con la familia del trabajador, y - por ende disminuye la eficiencia, aunado a esto estan los -- problemas que llegan a existir entre los trabajadores, que - aumentan la presión de las relaciones entre todos ellos.

De todo lo anteriormente expuesto llego a la conclusión de que el trabajador no recibe el trato que merece, ya que - aunque oculte la verdad, sale a relucir que por muy bien que se quiera sentir o quiera pasar desapercibido lo que le pasa en el trabajo, nunca podrá ocultar o aceptar que en realidad no está siendo tratado y pagado por su trabajo, como merece.

RECOMENDACIONES

Debo recomendar que el Gobierno haga un intento por hacer más verídicos sus derechos del trabajador.

Dedicar más presupuesto para que se hagan más investigaciones sobre las condiciones en que trabajan o laboran los trabajadores.

Que se hagan investigaciones sobre el verdadero reparto de utilidades, ya que si se hiciera la investigación se encontraría que deben recibir más de lo que se les dá.

Que el Administrador sea en todos los casos más conciliador y mediador, ya que a veces por no perder su trabajo se inclina a defender al empresario, cuando debería ser al trabajador, esto por medio de una concientización en los salones de clase de las escuelas.

Hacerle ver al empresario que no sea más materialista, que se enfoque a que verdaderamente trate de resolver los problemas que tienen con el trabajador, ya que si se vuelve más humanitario, su recompensa redundará en una mejor productividad por parte del trabajador y mejores ganancias para la empresa.

Hacer o tratar de que entienda el empresario de que --- si proporciona mejor ambiente de trabajo al trabajador, y -- mejor trato como persona y ser humano, tendrá menos problemas con él mejorando más su rendimiento, su capacidad, y --- éste pondrá mayor y mejor empeño en trabajar dando lo máximo de él dentro de las tareas que esté realizando:

Que se les concientice a tanto trabajador como a empresario para que en mutuo acuerdo trabajen con lo mejor de --- ellos, y poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Que se reparta el salario que sea el justo y verdaderamente el necesario para que el trabajador satisfaga sus necesidades tanto alimenticias como de habitación para que --- así no cause conflictos en la empresa, y su productividad no se vea mermada, además de que no corra el riesgo de ser despedido por no cumplir con los reglamentos establecidos por la empresa.

Que los Sindicatos de los trabajadores actúen como tal ya que se llegan a dar casos en que no apoyan al trabajador para que no sea degradado dentro del trabajo y reciba tantas prestaciones como el trato que merece.

Que los problemas que por las presiones que tiene el -- trabajador sean escuchadas y atendidas ya sea tanto por los patronos como por psicólogos especializados para que pueda tener el óptimo de rendimiento en el trabajo.

Que la Dirección tenga más responsabilidad hacia sus subordinados atendiendo las necesidades que debe tener ---- dentro del trabajo, además de dirigir con justicia y humanidad.

Procurar que el trabajador tenga la moral en alto para que se desarrolle en la empresa armónicamente, por medio de incentivos que verdaderamente lo motiven.

Que las quejas que en un momento dado pueda dar el trabajador a la Dirección sean atendidas para que así no se sienta defraudado por la Dirección.

Las opiniones que llegue a dar sean tomadas en cuenta y hacerselas ver que pueden tener aplicación, para que se sienta reconocido y que verdaderamente sepa que lo que opina realmente se va a aplicar a base de que tendrán repercusiones benéficas tanto para él como para la organización.

Que la comunicación entre jefes inmediatos y subordinados sea más fluida y cordial para que no existan asperezas y problemas entre ellos.

Que se le permita al trabajador participar en los problemas de la empresa y que pueda dar soluciones que a su vez se le comunique que son tomadas en cuenta para que se sienta satisfecho realmente y que sepa y sienta que es parte de toda la organización por tener participación dentro de la solución de la organización.

Que las opiniones que dé no se tomen a la ligera, ya que esto provoca que baje su moral y que crea que no es de importancia a la empresa.

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

SARMIENTO LAOIZA, Francisco. J. APLICACION DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LAS EMPRESAS.
U.N.A.M. 1971.

SALAZAR, José Miguel. PSICOLOGIA SOCIAL. TRILLAS. 1979.-

ITURBIDE ESCALONA, Elizabeth. M. DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL MEXICANO. U.N.A.M. 1971.

GUERRERO, Luis Juan. PSICOLOGIA. DIANA. 1963.

LANDAJER. T.K. PSICOLOGIA . Mc. GRAW- HILL. 1974.

LARROYO. Francisco. PSICOLOGIA INTEGRAL . PORRUA. S.A -
1964.

PINEDA HERMANDEZ, Jasiel Antonio. LA DINAMICA ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS SOCIALES. U.N.A.M.1978.

AYALA RAMIREZ, Salvador. LA MOTIVACION COMO PROBLEMA HUMANO DE LA DIRECCION. U.N.A.M. 1980.

ROSALES ARANDA, Juan. ESTUDIO COMPERATIVO ENTRE LAS LICENCIATURAS DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS. U.N.A.M.1978.

ALVAREZ ROMAN, Jesús Antonio. LAS RELACIONES HUMANAS.JUS.
1976.

M. BASS. Bernard. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.C.E.C.S.A
1972.

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL. ELEMENTOS DE ADMINISTRA—
CION MODERNA. MC. GRAW-HILL. 1976.

GELDARD, Frank A. FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA. TRILLAS.S.A.
1968.

ROJAS LAZARINI, Samuel. LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION Y
DIRECCION. 1974.

OCEJO SUAREZ, Luis Gabriel. CORRIENTES ADMINISTRATIVAS DE -
NUEVOS AUTORES EN MEXICO. J.N.A.M. 1979.

MC. DAVID, John W. PSICOLOGIA Y CONDUCTA SOCIAL. LIMUSA. -
1979.

STRAUSS, George y SYLES Leonard R. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE-
LA DIRECCION. HERRERO HERMANOS. 1976.