

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



"LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS Y LAS
FUNCIONES DE LA PSICOLOGIA LABORAL"

MONOGRAFIA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

JOSE ANGEL VILLARREAL NAJERA

5548

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 1976

T
HF5548
.8
V5
C. 1

060



1080070837

DECIMBLE DE 108



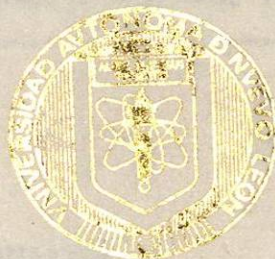
BIBLIOTECA

BIBLIOTECA DE-



A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



"LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS Y LAS
FUNCIONES DE LA PSICOLOGIA LABORAL"

MONOGRAFIA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

JOSE ANGEL VILLARREAL, NAJERA

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 1976

000060

T
HF5548
.8
V5



A LA MEMORIA DE MI PADRE:

DON VICTOR MANUEL VILLARREAL BETANCOURT

A MI MADRE:

DONA MARIA NAJERA VDA. DE VILLARREAL

CON GRATITUD A MIS HERMANOS:

RAFAEL

CAMILO

VENY

MEDARDO

CARLOS

TRINY

Y

LUCY

A MI FAMILIA POR AFINIDAD Y CONSANGUINEOS

A MIS AMIGOS



INTRODUCCION

Un estilo administrativo está influenciado por un sistema socioeconómico y cultural, el empresario o el administrador deben ser visionarios en cuanto a la movilidad social para prever necesidades de todo tipo.

La interacción humana produce tensiones que se dan por el confrontamiento de intereses, objetivos o subjetivos (materiales o psicológicos), graves o superfluos.

Las formas de adaptación del individuo -dirigentes o dirigidos- pueden ser cualquiera de las cinco conductas que describe Merton, aceptadas o rechazadas por las instituciones: Conformidad, Innovación, Ritualismo, Retraimiento, o Rebelión. Se hace mención de las formas de adaptación porque los estilos administrativos en alguna forma se relacionan con el mando, o control de relaciones humanas.

Este trabajo describe los procesos administrativos por considerar que el psicólogo debe tener conocimientos sobre aspectos organizativos para el mejor desempeño de sus labores.

Sobre las funciones de la psicología laboral se dá un panorama general, ya que sus temas son extensos.

El dilema del hombre es, ser libre y experimentar soledad, o pertenecer a los grupos que lo protegen y castigan y experimentar sentimientos positivos o negativos, es el clásico problema que se dá en las relaciones humanas: dependencia-independencia. Solo el equilibrio actividad-afecto-inteligencia (trabajo-sentimiento-conocimientos) harán sentir al hombre que no es solamente una pieza de un complicado mecanismo.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
I. DEFINICIONES	
1.- La Administración	1
2.- La Empresa	2
3.- Modelos Administrativos y de Empresa	3
II. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS	
1.- La Epoca Antigua	9
2.- La Administración Moderna	9
III.- LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS Y DE-	
SARROLLO DE PROCESOS	
1.- Filosofía y los Estilos Adminis-	
trativos	14
2.- Desarrollo de los Procesos	18
3.- Las Políticas	22
4.- Fallas en la Administración	25
IV. LOS RECURSOS HUMANOS	
1.- La planeación de los Recursos huma-	
nos	27
2.- La administración de personal	32
3.- Las funciones de la Psicología	
Laboral	34
V. CRITICAS A LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS	
APLICADAS EN EL MEDIO LABORAL	
1.- Fallas en los métodos de selección	38
VI. CONCLUSIONES	
1.- La Administración y la Cultura	40
2.- La Administración mexicana y la	
anglo-americana	40
3.- La Etica del Psicólogo Laboral.	42
CITAS Y BIBLIOGRAFIA	

I

DEFINICIONES

1.- La Administración

La administración para algunos autores es ciencia, para otros es una técnica, y para otros más es un arte.

Se trata de una ciencia social puesto que es un cuerpo sistemático de conocimientos de observancia universal. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación a--traves del esfuerzo humano.¹

Tomando en cuenta que la estructura social la fundamentan instituciones de orden Económico, Político, Religioso, Militar, y Familiar, la administración envuelve desde un grupo familiar hasta las grandes empresas trasnacionales.

Los objetivos surgen de las necesidades humanas. "Un objetivo es una meta que se fija, requiere de un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos".²

"La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".³ { Esta definición es la propuesta por George R. Terry.

a) Características de la administración:

Sigue un propósito.

Es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.

Está asociada usualmente con los esfuerzos del grupo.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros. .
Es una actividad, no una persona o grupo de personas.
La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.

Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios.

La administración se toma como ciencia y también como arte:

CIENCIA	ARTE
Progresar por el conocimiento	Progresar por la práctica
Demuestra	Siente
Predice	Adivina
Define	Describe
Mide	Opina
Imprime	Expresa

2.- La Empresa

"El Proyecto de Código de Comercio mexicano, entiende por empresa o negociación mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinados para ofrecer, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios".⁴

Guzmán Valdivia nos dice que empresa "es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".⁵

Grupos fundamentales:

- 1o. Empresas Industriales
- 2o. Empresas Comerciales
- 3o. Empresas de Servicio

A la empresa la integran:

- Bienes materiales
- Hombres
- Sistemas

(La empresa se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:

a) Económico, b) Jurídico, c) Administrativo, d) Sociológico, y e) De conjunto.

Deducimos que Administración y Empresa están íntimamente involucradas en sistemas socioeconómicos con características propias de desarrollo. La Psicología nos dá las herramientas para analizar, desarrollar o mejorar, los aspectos humanos.)

La Administración se relaciona con otras ciencias: política, ética, psicología y sociología, economía, lógica, matemáticas, y otras. En cuanto a la Psicología, el administrador debe conocer actitudes y reacciones, debe conocer la orientación caracterológica de los sujetos, para fines diversos: motivaciones, promociones, selección, etc. (capacitación, entrenamiento, y seguridad).

3.- Modelos administrativos, y de empresa

{ "Diversos autores coinciden en aceptar, como tradicional o fundamental, en el proceso administrativo, los siguientes factores:

Planeación, Organización, Integración, Dirección, y - Control.

La realidad de las instituciones demanda una nueva clasificación, más real y menos formal o académica, enfatizar lo que verdaderamente es trascendental y olvidar los esquemas puristas como tales".⁷

Fernández Arena desarrolla otra clasificación, justificando los cambios hechos a la teoría tradicional:

Los hombres de empresa ante un problema proceden en el siguiente orden:

Planeación.- Definición del problema e investigación de soluciones previas, así como la formulación de un programa detallado de acción. Estudio de la solución para lograr en lo posible un cambio innovador. Todo este cambio se realiza tomando en cuenta las estructuras de la empresa, los recursos humanos, materiales y técnicos.

Implementación.- Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión, no basta con una buena decisión ya que es necesario que exista una motivación del que adopta el programa y de los subalternos, sentir interés por actuar. Asimismo se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, o sea la comunicación plena.

Control.- Es la comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan solo las diferencias, sino también sus causas. En empresas con una estructura adecuada puede surgir el control automático, o sea, la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sin proceder a la implantación.

El Proceso Administrativo

Las diversas etapas del proceso administrativo han variado según las épocas y autores:

Henry Fayol en 1886 propone:

Prever, Organización, Mandar, Coordinar, Controlar.

Dalton E McFarland en 1958:

Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección, y Control.

La Teoría Moderna de Agromonte Mier describe:

Investigación, Planeación, Integración, Producción, Vigilancia, y Mando.

Para el estudio de la administración desde el punto de vista psicológico parece ser la más acertada teoría la que propone J. A. Fernández Arena, por reunir características de flexibilidad en la problemática de las relaciones humanas, dándole importancia a los aspectos de Decisión, Motivación, y Comunicación, sin menospreciar los aspectos técnicos de la planeación que es un factor común en todas las teorías.

Síntesis del proceso:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 1) PLANEACION | a) Programación |
| | b) Innovación |
| | a) Decisión |
| 2) IMPLEMENTACION | b) Motivación |
| | c) Comunicación |
| 3) CONTROL | a) Control automático |

Después del proceso se describen Objetivos, Estructura Formal. Funciones de la Empresa, y Participación.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS

- SERVICIO [Satisfacción de necesidades de los consumidores]
- SOCIAL [Protección de intereses personales]
- ECONÓMICO [Protección de intereses de acreedores y accionistas]

ESTRUCTURA FORMAL

- Organización [R. Humanos
R. Materiales
R. Técnicos]
- Integración

FUNCIONES DE LA EMPRESA

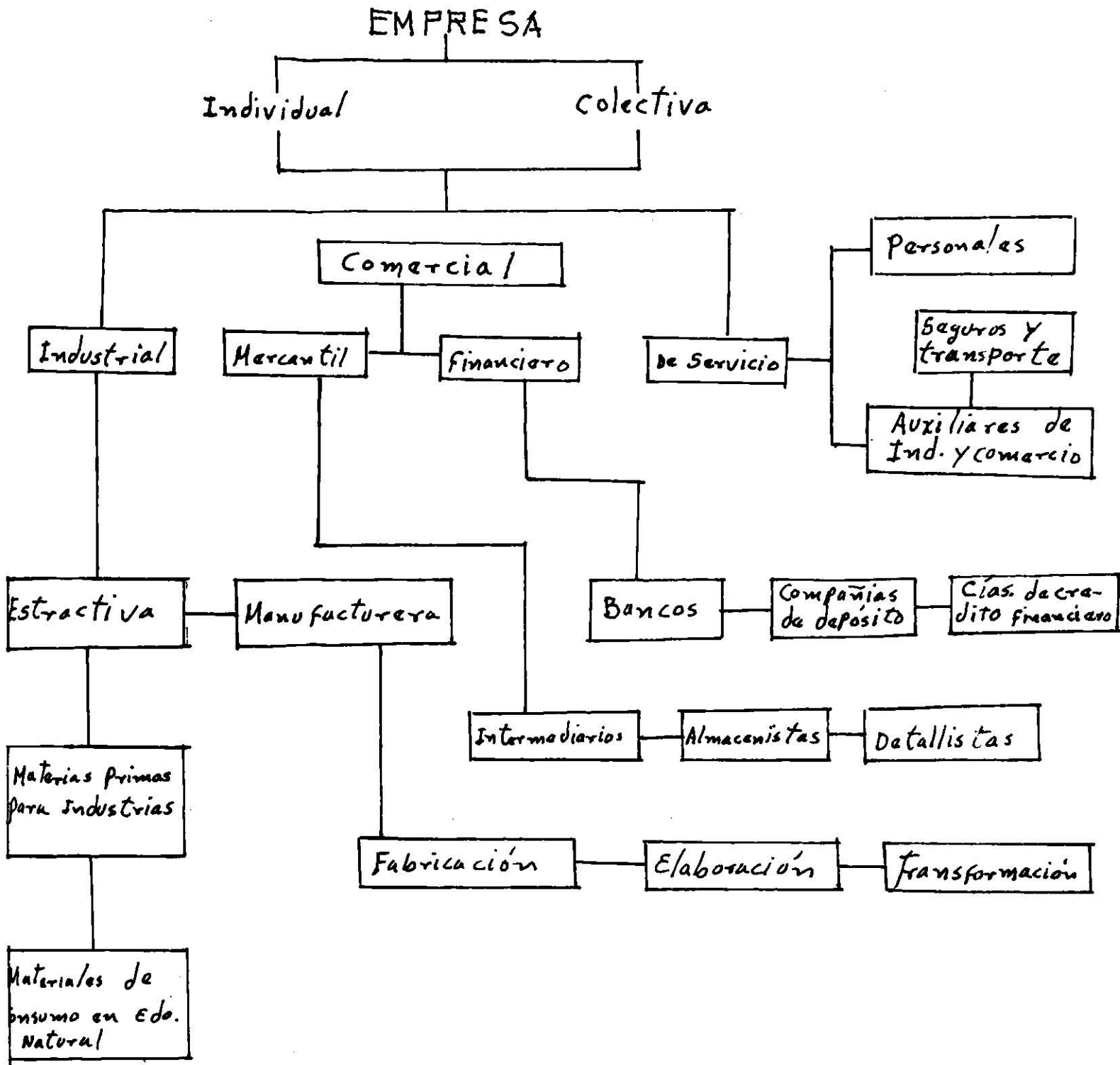
- DIRECCIÓN [Consejo de Admon.]
- OPERACIÓN [producción y mercadotecnia]
- ASESORAMIENTO [Compras Investigaciones
Finanzas etc.]
- INFORMACIÓN [Registro e Interpretación]
- PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL [Planear
Implementar
Controlar]

La empresa se define como "el conjunto de actividades que tienen como fin conseguir alguna utilidad para el individuo o la sociedad."

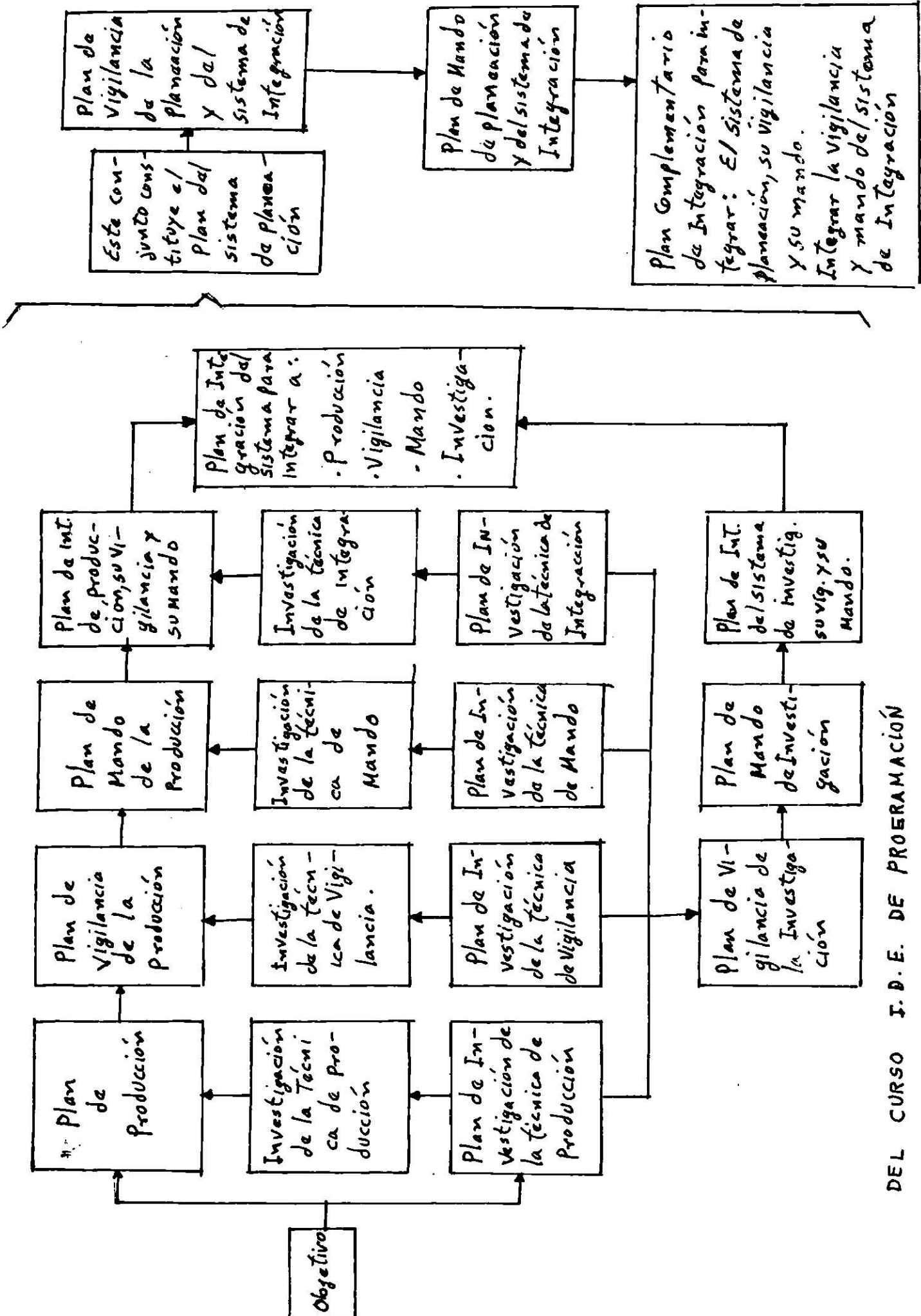
Grupos fundamentales:

- 1.- Empresas Industriales
- 2.- Empresas Comerciales
- 3.- Empresas de Servicio

ANEXO No. 2



Técnica para establecer los objetivos conforme a las diversas etapas.



II

ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS

1.- Epoca Antigua

En la prehistoria se detectan las primeras formas de organización, de esfuerzo común, coordinando capacidades para llenar una necesidad primaria (la caza del mamut para alimentarse); en los pueblos de la antigüedad en casi todas las civilizaciones (egipcios, chinos, griegos) el proceso administrativo se confunde con el gobierno y la religión debido a la transformación de ambos y la importancia del comercio y la industria.

En diversas épocas se pueden detectar fenómenos interesantes en lo administrativo y se pueden detectar asimismo reacciones psicológicas condicionadas por la cultura.

Spriegel nos habla de la evolución de la fábrica, es decir, de las formas de producción a través de los tiempos:

Producción doméstica

Artesanía (clientela reducida)

Modernos Sistemas Fabriles (revolución industrial)

2.- La Administración Moderna

Las bases de la administración científica fueron sustentadas por Henry Fayol y se produce un rápido desarrollo hasta la época actual.

Taylor es un personaje importante en los inicios de la administración de la industria moderna, desarrolló su "Tabla de Deberes de la Administración" de su experiencia en la Miduale Steel, puede concretarse como sigue:

"1. El desarrollo de una ciencia para cada elemento --- del trabajo de un hombre, que venga a sustituir a las antiguas reglas empíricas.

2. La selección del obrero más apto para cada trabajo y su entrenamiento, enseñanza y desarrollo, en lugar de la antigua costumbre de permitir que el obrero escogiera su -- propia tarea y se entrenara y resolviera sus problemas como pudiera.

3. El cultivo de una cooperación sincera entre la ad-- ministración y los obreros, encargándose cada departamento de las labores para las que está capacitado, en lugar de la costumbre anterior de descargar la mayor parte del trabajo y las responsabilidades en los obreros".⁸

Taylor escribió varias obras como "Un Sistema de Pago a Destajo", "Dirección del Taller" y otros. Acerca de com-- pensaciones dice que ningún plan de compensación era justo para el obrero ni para la dirección, sino cuando se basara en un conocimiento exacto, la esencia de su teoría es la si-- guiente:

1. El mantenimiento de las condiciones tales que la fa-- ena diaria pueda ser realizada por el obrero.

2. Compensación alta por las faenas satisfactoriamente cumplidas.

3. Compensación baja cuando la faena no fué cumplida".⁹

"El 'rápido' Taylor -como le decían sus colegas-, ini-- cia los estudios de tiempos y movimientos que le permitían precisar lo que él llamó Administración Científica; menciona el equilibrio de intereses obrero-patronales, y el uso de - incentivos para lograr mayor productividad.

La gerencia científica demanda:

- a) Desarrollo de una verdadera ciencia
- b) Selección científica del obrero
- c) Educación y desarrollo científicos
- d) Intima y amistosa cooperación entre gerencia y obrero".10

Maquinismo-humanismo

Henry L. Grantt diseñó un sistema de incentivos en el que se establecen premios para supervisores y trabajadores.

En respuesta al maquinismo se pretendió restablecer el valor integral del ser humano que es considerado como una simple herramienta, consecuencia de la administración en base a la ingeniería.

Experimentos

Elton Mayo realizó diversos experimentos en la Western Electric, en sus investigaciones le dá importancia al fenómeno de la entrevista en que se permite exponer claramente los problemas.

Bajo los auspicios de Harvard, Mayo realizó otros estudios, sus conclusiones son:

1o. La administración de la industria y de otras actividades trata con grupos definidos de hombres y no con entes individuales.

2o. La creencia equivocada de que la conducta del individuo puede predecirse antes de la contratación a través -- del uso de exámenes detallados y minuciosos.

3o. Los directivos deben descartar la hipótesis de la estaca o motivación negativa, sustituyéndola por la partici

Relaciones Humanas-Administración

Isaac Guzmán expone sus teorías administrativas en base a las relaciones humanas; otros autores enumeran características de un buen director:

- | | |
|-----------------|------------------|
| a) coraje | g) amabilidad |
| b) dignidad | h) lealtad |
| c) magnanimidad | i) consideración |
| d) amistad | j) nobleza |
| e) honestidad | k) mente alerta |
| f) justicia | l) sinceridad |

Debe manejarse el estudio de la variedad de conflictos que se dan en la situación de trabajo causados dentro de -- las relaciones humanas, con el fin de prever, evitar, o solucionar.

Douglas McGregor analiza las repercusiones de las ciencias sociales, jerarquiza las necesidades, alaba la práctica de empresas que permiten a sus empleados que hagan evaluaciones de sí mismos semestralmente para comparar su actuación con las metas prefijadas. (McGregor propone la teoría X-Y sobre las actitudes ante el trabajo).

Organismos Públicos-Administración

Goyldner diseñó un sistema para ser utilizado en los organismos de carácter público, la secuela es la siguiente:

a) Existe una demanda de control por parte de los ejecutivos en los niveles jerárquicos superiores.

b) El conocimiento de las reglas permite conocer el mínimo de conducta necesario.

c) Como resultado se establece una supervisión detallada.

d) La supervisión afecta las relaciones del grupo originando tensiones. (la promoción de autodesarrollo disminuye tensiones).

Problemas psicológicos en la Administración

De acuerdo con Mary Parker, los problemas psicológicos en el ámbito administrativo se dan principalmente por el - conflicto de opiniones e intereses. (su estudio amerita pro fundidad para prever consecuencias).

Auditorías y Administración

William F. Leonard expone la conveniencia de auditorías - as periódicas que abarquen los siguientes aspectos:

- 1o. Organización
- 2o. Estudio de los objetivos y políticas
- 3o. Investigación de sistemas y procedimientos
- 4o. Estudio sobre el personal
- 5o. Estudio de equipos y las instalaciones

En cuanto a personal, Reyes Ponce considera que es de vital importancia su administración, enfatizando en el análisis y valuación de puestos y la administración de sueldos y salarios.

LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE PROCESOS

1.- Filosofía y los Estilos Administrativos

"La filosofía de dirección de una empresa son los propósitos y principios que justifican y rigen su existencia".

Las contribuciones de una filosofía son:

- a) mejora el desempeño del cuerpo ejecutivo
- b) Mejora el desempeño del personal de primera línea
- c) Da mayor efectividad a las acciones estratégicas.¹²

La empresa tiene "personalidad", formas particulares de resolver problemas, mecanismos de protección, características que la identifican y diferencian de otras empresas.

"Gellerman, para analizar el carácter de una compañía distingue cinco etapas:

- 1) Identificar a los hombres cuyas actividades tienen repercusiones importantes en la organización.
- 2) Estudiar a los hombres cuyas debilidades determinan sus metas, tácticas en base a lo positivo. (un balance)
- 3) Analizar como decisiones políticas, las demandas económicas que afectan a la empresa.
- 4) Analizar la historia de la empresa, en especial la carrera de sus dirigentes.
- 5) Integrar la visión total".¹³

Los estilos administrativos obedecen a los principios dinámicos de la sociedad, y dependen de factores diversos: necesidades colectivas e individuales, idiosincracia de los pueblos, cultura, aspectos geográficos, relaciones humanas, y otros.

Tipos de Organización

Según Blau y Scott existen cuatro tipos organizacionales:

- 1) De beneficio mutuo (partidos políticos, clubs, sectas, etc.)
- 2) Sociedades comerciales, con énfasis en la ganancia (industrias, comercios, etc.)
- 3) De servicio, que benefician principalmente a sus clientes (hospitales, escuelas, etc.)
- 4) De bienestar público, que benefician a la sociedad en general (la policía, organizaciones científicas, o culturales)

Tipos de Autoridad

Los estilos administrativos están vinculados con los tipos de autoridad o formas de liderazgo.

Según el sociólogo Max Weber, existen tres tipos de autoridad:

- 1) Autoridad Tradicional: obedecemos a una persona porque su autoridad procede de su antecesor y así sucesivamente.
- 2) Autoridad Racional-legal: obedecemos a alguien porque está estipulado en la legislación, y además porque consideramos razonable obedecerle, por su mayor capacidad, por sus dotes de mando, etc.
- 3) Autoridad Carismática: obedecemos porque el líder posee rasgos sobresalientes y casi sobrenaturales.

Rensis Likert clasifica cuatro estilos de mando con graduaciones que van desde los menos productivos hasta los más productivos:

DIRECCION PARTICIPATIVA DE GRUPOS (Más productivo)

CONSULTATIVO

AUTORITARIO BENEVOLENTE

AUTORITARIO EXPLOTATIVO (Menos productivo)

Estos estilos se relacionan con los ya tratados por otro autor:

PATERNALISTA

DEMOCRATICO

CIENTIFICO (más intelectual, basado en necesidades)

Fiedler distingue dos tipos de lideres:

"Orientados a la tarea" y "orientados a las relaciones sociales del grupo" (producción y satisfacción).

En la fijación de las políticas de Relaciones humanas queda estructurado en cierta forma el estilo de mando en el trato de empleados y obreros (políticas en el objetivo social).

Las actitudes en el manejo del personal pueden tener bases religiosas (no aceptar católicos, judíos, etc.), o pueden ser actitudes de ethos (prejuicios por sentimientos prevaleciente, juicios erróneos acerca de las personas).

Las fallas en los controles, son fallas en la dirección:

1. Ciertos ejecutivos caen en la trampa engañosa de creer "puedo hacerlo yo mismo"

2. La falta de capacidad directiva.

3. La falta de confianza en los subalternos.

4. Falta de controles que prevengan a tiempo dificultades inminentes

5. Aversión temperamental a correr riesgos.

Posibles obstáculos para que el subalterno acepte que se le deleguen tareas:

1. Falta de iniciativa para resolver un problema, recurrir al 'jefe'.
2. Temor a la censura por los errores.
3. La falta de información y los medios necesarios.
4. La falta de confianza en sí mismo.
5. Los incentivos inadecuados"¹⁴

Actitudes hacia los empleados en la sociedad norteamericana:

3

"Los empleados son seres humanos con capacidades mayores de las que ahora ostentan, y es mi obligación ayudarlos a realizar lo que su potencial promete.

2

Los empleados son seres humanos como yo, pero en su mayor parte son inferiores, tanto en educación, capacidad, inteligencia, intuición, como en sentido moral, y por lo tanto requieren dirección.

1

Los empleados son en gran parte, miembros de un sistema productivo y pueden ser comprados y vendidos. Sin embargo, poseen ciertos rasgos delicados, especiales, que requieren un manejo peculiar."¹⁵

Se deduce que un Estilo Administrativo depende además de los principios dinámicos de la sociedad, de la magnitud de la empresa, del tipo organizacional, del momento histórico, etc.

Diferencias de magnitud:

"La corporación grande:

1. Tiene una administración diversificada.
2. Los errores de administración causados por una persona rara vez son fatales para la empresa.

El pequeño negocio:

1. Confía mucho en la administración de una sola persona.
2. Un error del propietario-administrador puede llevar al fracaso a la empresa.

Ventajas y desventajas:

No es conveniente pensar que la empresa grande tiene todas las ventajas. El ser grande tiene sus ventajas, pero en algún momento la flexibilidad, simplicidad y relaciones personales de la pequeña empresa le proporciona una ventaja competitiva tremenda sobre la empresa grande. Una empresa grande se hace impersonal, pesada y lenta, en tanto que una empresa pequeña, si se administra competentemente, tiene la ventaja de ser pequeña".¹⁵

2.- Desarrollo de los procesos

La Planeación.- La planeación se realiza haciendo uso del método científico para integrar un sistema de investigación que incluye:

- a) Definición
- b) Análisis
- c) Boceto o programa

Para la planeación deben tenerse en cuenta diversos factores:

Elección de la forma de empresa (individual, colectiva)

Financiación

Estudio del Capital

Estudio de los Rendimientos

Los elementos teóricos y prácticos (técnicas de producción, los recursos humanos, los sistemas de trabajo).

La Organización.- "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y el trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".¹⁶

Los principios clásicos de la organización de los objetivos guiados por el principio de la "coordinación" nos habla de la unidad de la dirección, especialización, etc.

Los nuevos teóricos llamados "conductistas" (no en el sentido de conducta operante), se nutren de otras ciencias como son la psicología, la sociología, antropología social y otras.

La diferencia entre el punto de vista conductista y el punto de vista clásico fué considerada por Donald Austin -- Woolf como sigue: "la teoría centrada-en-la-organización trata a las personas como subsidiarias a la organización".

En cambio, las teorías centradas-en-las-personas, colocan a las personas como el punto central, y proponen modificar la estructura y metas de la organización a fin de satisfacer las necesidades humanas".¹⁷

La Integración.- Es la ejecución de los programas o planes de acción, incluye los recursos humanos, materiales, organigramas y manual de políticas.

Los recursos materiales están constituidos por las instalaciones (para elaboración de productos o prestación de servicios), el capital. Los recursos técnicos están formados por sistemas administrativos, métodos de trabajos y manuales.

El factor más importante de la integración son los recursos humanos, de los que se hablará ampliamente en la parte IV de este trabajo.

La Dirección.- Es el organismo encargado de coordinar, planear, dirigir, y posee la autoridad y responsabilidad de las decisiones tomadas.

"El gerente es la persona que realiza las cosas trabajando con hombres y empleando recursos para alcanzar un objetivo, coordina las labores de los demás en lugar de ejecutarlas él mismo. Las formas de administrar pueden variar en metodología, se trata de un proceso social y psicológico".¹⁸

Fayol enumera una lista de cualidades personales de un administrador -director-:

- a) Cualidades físicas: salud, vigor, habilidad.
- b) Cualidades mentales: inteligencia, comprensión, juicio, adaptabilidad.
- c) Conocimientos especiales.
- d) Cultura general.
- e) Experiencia.

En la dirección se estipulan las unidades de mando, la disciplina, jerarquización, y control.

Corresponde a un jefe, la planeación, organización y operación.

Los principios fundamentales y de operación son cuatro:

- "1. Consideración del propósito general y los objetivos de la empresa.
2. Instauración de un cuadro de mando bien definido.
3. Asignación de jurisdicciones y responsabilidades -- claramente delimitadas.
4. Consideración de las cualidades personales y su mejor aprovechamiento".¹⁹

Las Decisiones.- "La toma de decisiones puede definirse como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades".²⁰

Se analiza la situación: hechos, alternativas, resultados posibles, se establece un criterio para tomar la decisión en relación a los objetivos que se persiguen.

La toma de decisiones requiere de la selección racional, de un curso de acción, la meta debe ser sumamente clara al igual que las variables que intervienen en un problema.

Procedimiento:

1. Formular problema
2. Construir un modelo matemático
3. Derivar una solución del modelo
4. Comprobar el modelo
5. Prever control para el modelo y la solución
6. Llevar a efecto la solución.

El Control.- El propósito de los controles es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten lo más posible a las metas implantadas.

Siempre están presentes tres elementos o fases en el procedimiento para controlar:

1o. Estándares que representan el rendimiento apetecido. Pueden ser tangibles o intangibles, indefinidos o concretos; todos los interesados deben comprender los resultados que desean tener.

2o. Comparación de los resultados reales con los estándares. De la valoración que se haga es preciso informar a las personas capacitadas para poner remedios en su caso.

3o. Corrección de defectos. Se toman medidas correctivas cuando se descubre que las operaciones del momento no producen los resultados deseados".²¹

3.- Las Políticas

Las políticas en una empresa son el conjunto de principios o lineamientos para tratar diversos problemas.

De acuerdo con J. A. Fernández Arena los objetivos en una empresa pueden ser: de Servicio, Social, y Económico.

El objetivo de de Servicio se refiere a la satisfacción de necesidades de los consumidores o servicios en condiciones apropiadas para la integración de los mismos)

1. Políticas de producción:

a) Equipo de producción

b) Proceso de producción

- c) Estándares de procesos
 - d) Normas de calidad
 - e) Mermas
 - f) Tratamiento de las ordenes de producción
 - g) Taller mecánico
2. Políticas de mercadotecnia:
- a) Mercado a cubrir
 - b) Satisfacción a consumidores
 - c) Canales de distribución
 - d) Elementos formativos de los satisfactores
 - e) Publicidad y promoción de ventas
 - f) Investigación de mercados y actitudes
3. Políticas de compras:
- a) pedidos, proveedores, pagos, etc.
4. Políticas de almacenes:
- a) Recepciones
 - b) Entrega
 - c) Artículo terminado
 - d) Herramientas y accesorios
5. Políticas de investigación:
- a) Investigaciones (en cuanto a productos)
 - b) Desarrollo de los productos
6. Políticas de mantenimiento:
- a) Compra y cuidado de herramientas
 - b) Cuidados de maquinaria

(Las políticas en el objetivo social se refieren a la protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno,

y de la comunidad, por medio de las buenas relaciones humanas así como de las adecuadas relaciones públicas.

1. Políticas de Relaciones Humanas:

- a) Selección de candidatos
- b) Entrenamiento
- c) Tratamiento de empleados y obreros
- d) Capacitación

2. Políticas de Relaciones Públicas:

- a) Relaciones con los accionistas
- b) Con los acreedores
- c) Con los consumidores
- d) Con las autoridades
- e) Con la comunidad

(Las políticas en el objetivo Económico se refieren a la protección de la empresa, sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.)

(Los departamentos interesados en este objetivo son: Finanzas, Contabilidad, y Servicios Generales.)

1. Políticas de Servicios Generales:

- a) Vigilancia
- b) Mantenimiento
- c) Limpieza
- d) Archivo

2. Políticas de información:

- a) Contabilidad
- b) Control de políticas

- c) De presupuesto
- d) Control de calidad
- e) Auditoría interna

La serie de políticas que rigen una empresa son adaptadas de acuerdo a necesidades específicas, dejándose entrever en ellas la forma de mando o Estilo Administrativo. Algunos autores han hecho observaciones con respecto a lo que se manifiesta teóricamente en las actividades empresariales y lo que realmente sucede en la práctica, este fenómeno lo llaman "fachada administrativa", es decir, la imagen que proyectan no coincide con los manejos internos.

4.- Fallas en la Administración

"Un estudio hecho por Dun & Brandsteet ha demostrado - cuales son los fracasos en los negocios.

Fracasos de la administración:

	Por ciento
Por falta de conocimiento en un campo específico	9
Por inexperiencia en la administración	18
Debido a una experiencia no equilibrada	20
Por incompetencia	<u>45</u>
	92

Un 8 por ciento se atribuye también a la mala administración:

Descuido	3
Fraude	2
Desastre	1
Varios	<u>2</u>
	8"

Otros factores de fallas administrativas pueden ser:

Capital insuficiente

Subestimación de la competencia

Sobrevaloración de las propias capacidades

Cambios violentos en la economía o política

Falta de reservas para subsistir

Falta de mercadotecnia planeada

Falta de publicidad, o mal dirigida

Producción de baja calidad

Subestimación de las actitudes negativas del personal.

Hay factores específicos que implican otros muchos de carácter secundario, por ejemplo, la inexperiencia arrastra consigo muchos efectos: no prever, sobrevalorar, subestimar o no poseer un principio de realidad cuantitativa y cualitativa.

IV

LOS RECURSOS HUMANOS

1.- La planeación de los recursos humanos

Un director de personal necesita planear y prever las necesidades de elemento humano, se habla de oferta de mano de obra, de apreciación de mercados, cuando surgen las necesidades de dicho elemento.

"El modelo preparado por el profesor Vetter se ajusta mejor a esas necesidades y se vincula a las realidades de una corporación.

La planeación de los recursos humanos puede dividirse en cuatro pasos principales. Cada uno de ellos debe representar los objetivos de la empresa, su potencial económico y planes estratégicos, inclusive, pronóstico de ventas.

Dichos cuatro pasos, según el diagrama -de Vetter- son los siguientes:

1. Inventario y pronóstico de la demanda y oferta de los recursos humanos. Esto comprende un inventario preciso de los recursos con que se cuenta, probables niveles de ocupación en el futuro, efectos de los aumentos de productividad en dicho nivel y efecto de los cambios de organización tales como fusiones o establecimiento de divisiones. Las distintas necesidades, previstas para cada unidad, se integran en un pronóstico completo y se pasa a la preparación de una apreciación de la oferta y de la demanda.

2. Se elabora una relación de objetivos y políticas para los recursos humanos que abarque diferentes períodos de tiempo en el futuro; esta relación sería sometida a la aprobación de la dirección general.

3. Se proyectan programas de acción que pongan en práctica el plan de recursos humanos; se llevan a la práctica. Estos programas comprenden reclutamiento, colocación, patrones de movilidad, planeación de retiros, ajustes en la compensación, planeación y programación del adiestramiento y desarrollo, planificación de organización, revisión de desempeño y otras mediciones cualitativas del elemento humano, identificación de trabajadores merecedores de ascenso, instalación de sistemas de flujo de información sobre las necesidades y recursos en el departamento de personal, y una continua investigación que identifique las áreas de problemas y que pruebe las innovaciones propuestas.

4. La fase final de la planeación de recursos humanos consiste en una revisión del progreso alcanzado en relación a los planes y en una revisión periódica de las condiciones modificadas, o ajustadas al progreso realizado.

La importancia del modelo Vetter ha sido expuesta por su diseñador de la manera siguiente:

Un buen sistema hace que el planificador no omita pasos de importancia en su trabajo; además le proporciona una cierta estructura y guía para su trabajo. Para saber qué es lo que debe realizarse y porqué, el planificador prepara su propio procedimiento antes de que inicie su trabajo real".²³

Métodos para la planeación de los recursos humanos

Existen dos métodos para planear y pronosticar los recursos humanos:

Planeación a corto plazo

Planeación a largo plazo

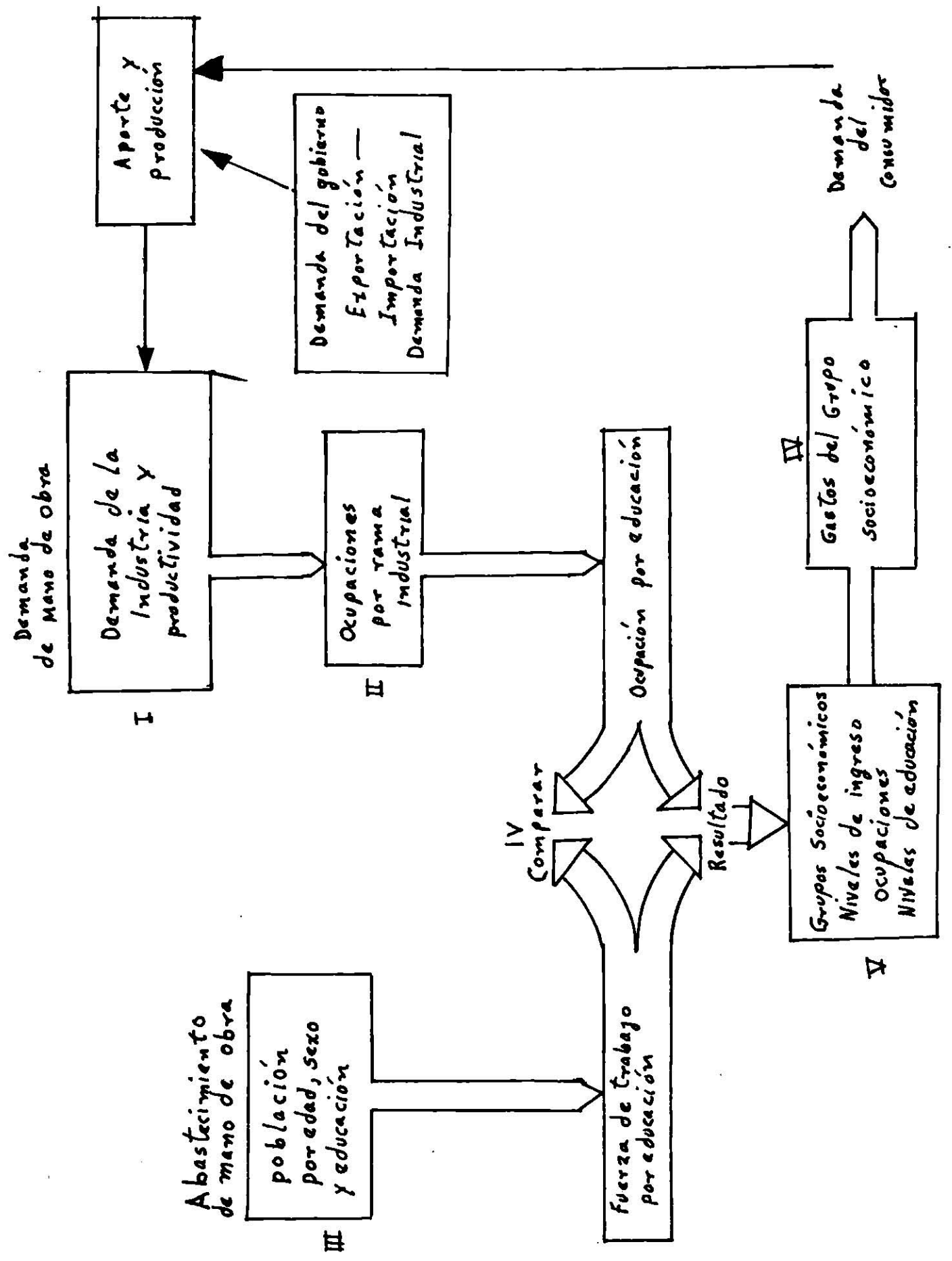
El plan a corto plazo es más común en empresas pequeñas, se pretende cubrir una necesidad inmediata en el renglón de personal. Se toman en cuenta los aspectos más inmediatos para cubrir vacantes a causa de renunciaciones, muertes o jubilaciones.

Se dá poco interés a los objetivos de la empresa, nuevos mercados, influjos competitivos, etc.

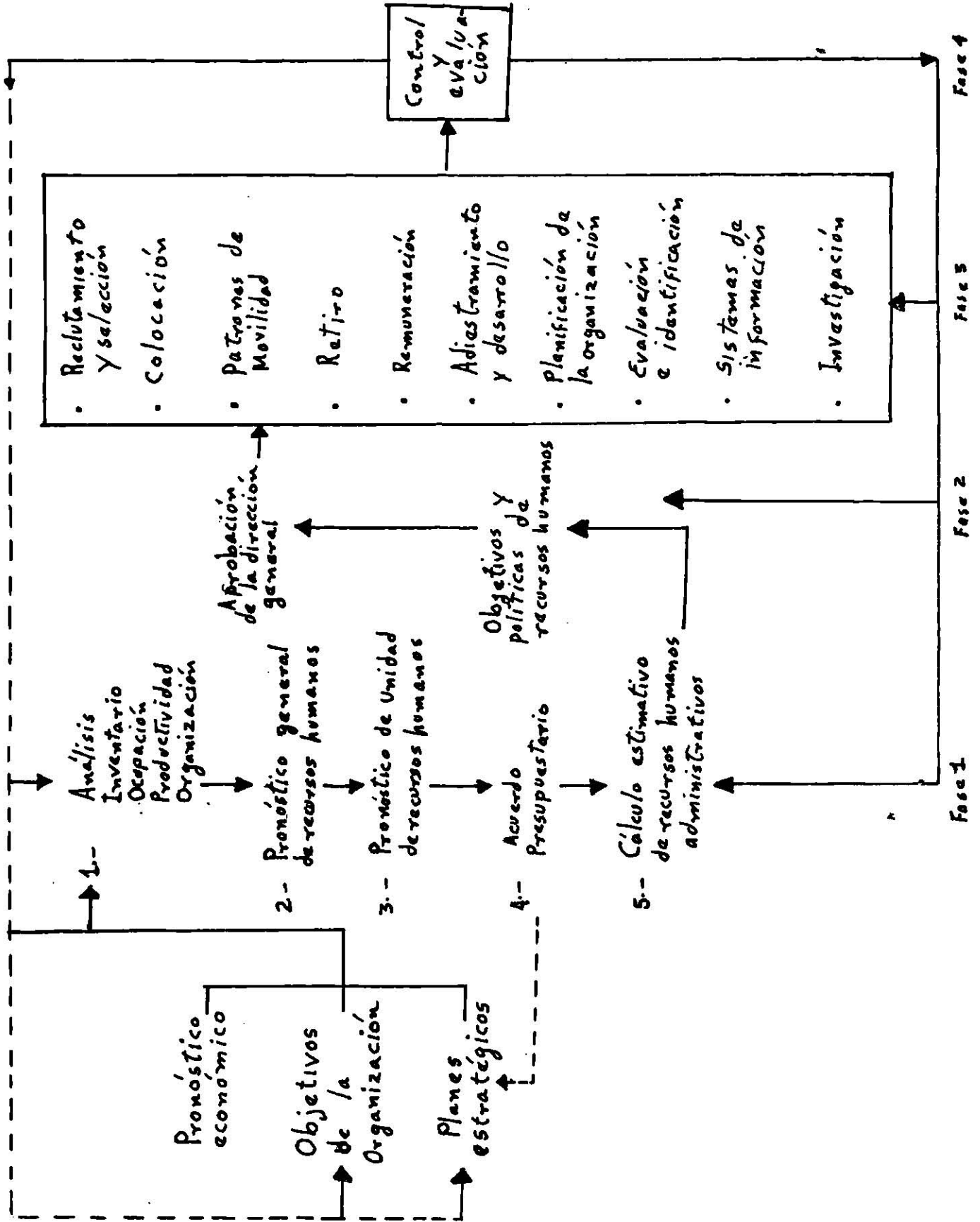
La planeación a largo plazo pone especial interés en las tendencias de la población, la legislación oficial, proyecciones del mercado, estructura orgánica futura, ampliación de instalaciones, etc; ésto se relaciona con los siguientes aspectos:

1. Cantidad y calidad del personal que labora (ingenieros, directores, etc.), su experiencia y capacidad técnica.
2. Refinamiento y antigüedad del equipo.
3. El éxito de los proyectos individuales y de los departamentos desarrollados, y el lapso transcurrido desde la organización hasta el producto terminado.

Las dificultades entre estos planes radican en la incapacidad de pronosticar con precisión o exactitud el futuro de otras circunstancias: tamaño, forma y características del mercado, competencia y tendencias económicas; así mismo no se puede precisar la disponibilidad futura de gente capacitada en los diversos trabajos. Las tendencias actuales son pronosticar a largo plazo.



Procedimiento para la planificación de los recursos humanos



2.- La administración de personal

La administración del personal se inicia con la planeación de recursos humanos, mediante sus modelos conceptuales y esquemáticos para hacer mejores clasificaciones.

De acuerdo con Spriegel, la función de un Departamento de Personal "consiste en ocuparse de las relaciones con los trabajadores como personas y no como parte económica de producción y ventas. Las relaciones de personal más efectivas son aquéllas que surgen naturalmente de la situación del trabajo, y que la función principal del departamento de personal es procurar un ambiente de armonía para el trabajador. El departamento de personal es aquel sector de la empresa - que debe considerar las operaciones desde el punto de vista del trabajador, cualquiera que sea el sistema de su propia organización".²⁴

Funciones del Departamento de Personal:

- a) Suministro adecuado de mano de obra.
- b) Preparación y enseñanza.
- c) Mantenimiento de contactos personales y relaciones satisfactorias entre empleados.
- d) Mantenimiento de relaciones colectivas satisfactorias.
- e) Mantenimiento de la salud de los empleados.
- f) Prevención de accidentes.
- g) Servicios varios (actividades sociales, culturales)

Otras actividades:

Contratación

Colocación

Desarrollo y Registros

Seguridad y Servicios

Relaciones Públicas

Asesoramiento y Entrenamiento

Funciones de una oficina de contratación:

- a) Mantener fuentes de trabajadores calificados
- b) Informarse de tarifas y salarios locales
- c) Formular especificaciones de puestos
- d) Selección por medio de:
 - solicitud
 - entrevista
 - pruebas
 - examen físico
 - referencias
- e) Dar a conocer normas
- f) Vigilar el acomodo del nuevo empleado.

Como se expresó anteriormente, las políticas de manejo de personal se fijan en base a las actitudes que se tengan hacia los empleados.

Se han realizado gran número de estudios referentes a las actitudes del individuo ante el trabajo, sobre todo lo que el trabajador desea de su empleo. La psicología orientada hacia el trabajo arroja datos interesantes y útiles para lograr la armonía empleado-patrón.

Se dan diferencias culturales que determinan las actitudes, tomando el trabajo una vez aceptado, como medio de subsistencia, o como un fin en sí mismo, es decir, adaptaciones maduras o inmaduras relacionadas con motivaciones y frustraciones.

3. Las funciones de la psicología laboral

La Psicología Laboral -llamada Industrial por muchos-, abarca una serie de adaptaciones entre el hombre y la máquina, las situaciones de trabajo y toda la gama de relaciones que tengan impacto en el ser humano.

"La mayoría de las aplicaciones de la psicología se han reducido a la Selección del Personal, Valuaciones de Méritos y Análisis de Tareas. Sin embargo, las oportunidades de u--sar sus conocimientos para mejorar la satisfacción del trabajo, las relaciones laborales, la seguridad, la productividad y la dirección de reuniones, el servicio de ventas, las relaciones entre el personal y la responsabilidad social están - en mantillas. El conocimiento psicológico de la causalidad, - las actitudes, la frustración y la motivación han sido diseñados. ¿Porqué la industria ha tardado tanto tiempo en bus--car especialistas en estas materias cuando han sido tan progresistas en otras?"²⁵

B. Von Haller nos dice lo siguiente: "usualmente el psicológo industrial mantiene una posición auxiliar, ampliamente consultativa, que le permite aplicar sus conocimientos -- siempre que haya necesidad de ellos".²⁶

El primer psicólogo industrial fué Dill Scott quien trabajó en el campo de la publicidad.

La problemática social con la complejidad de sus rela--ciones amerita que la empresa use los métodos científicos en las decisiones de las políticas de relaciones humanas.

Las labores que el psicólogo lleva a cabo son:

- a) Colaborar en los programas de seguridad
- b) Trabajar con los ingenieros en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria
- c) Asistir al Depto. de Relaciones Públicas en sus interacciones con los consumidores
- d) Hacer planes para el desarrollo de la enseñanza laboral, planes de relaciones laborales
- e) Realizar campañas para la salud mental
- f) Ayudar a la dirección para reducir el absentismo
- g) Planes sobre aspectos psicológicos de:
 - el paro
 - la huelga
 - el desempleo
 - las crisis
 - la jubilación
- h) Programar sistemas de medición sobre:
 - esfuerzos
 - fatiga
 - rendimiento
 - descansos
 - aburrimiento
 - actitudes
- i) Análisis de las condiciones físicas
- j) Preparación de material didáctico
- k) Participación en los programas de entrenamiento y -
capacitación
- l) Estructurar pruebas con usos diversos.

"El psicólogo industrial puede dedicarse a la investigación y al desarrollo.

La investigación es la averiguación para saber.

El desarrollo consiste en hacer algo que produce algo!"

De acuerdo con Haller, las funciones del psicólogo industrial son cinco:

- 1) Investigador
- 2) Crítico
- 3) Solucionador de problemas específicos
- 4) Solucionador de problemas generales
- 5) Sistemas normativos.

Así pues, la psicología laboral es eminentemente práctica y envuelve cualquier situación de trabajo, trátase de elaboración de productos o de prestación de servicios: productividad, seguridad, incentivos, relaciones laborales, e influencias de tipo social.

Los factores más importantes para el manejo de la psicología laboral son: La motivación, frustraciones, las comunicaciones, las necesidades y las actitudes, la personalidad y las aptitudes (potencialidades no desarrolladas).

Es de especial interés el estudio del impacto de las relaciones humanas y las reacciones individuales para el -- desarrollo de las organizaciones. Por medio de las técnicas de la psicología se determinan las formas de interacción humana. Algunas técnicas de dinámica de grupo son:

Grupos T, "Role playing", Team Management, donde se pueden aplicar diversos principios psicológicos.

Corresponde al psicólogo, en coordinación con otros -- especialistas integrar y llevar a cabo los programas de entrenamiento.

Los métodos de entrenamiento más importantes son los siguientes:

Instrucción en el Trabajo (diversos)

Clases y conferencias

Estudio de casos

Representación o "dramatización"

Ayuda y consejo personales

Juegos de Negocios y Juegos Administrativos

Laboratorios de Relaciones humanas (grupos de sensibilización, análisis transaccional y otros).

Para llevar a cabo sus funciones, el psicólogo debe tener conocimientos sobre diversos aspectos: administrativos socioeconómicos y técnicos.

Se puede decir que el psicólogo es un administrador de recursos humanos y a la vez un técnico.

Su material de trabajo es el elemento humano, sus herramientas, los registros, las pruebas, y la entrevista.

Su objetivo: la integración del ser humano para el logro de sus metas en los aspectos constructivos y positivos.

V

CRITICAS A LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS
APLICADAS EN EL MEDIO LABORAL

1.- Fallas en los métodos de selección

Matmollin nos habla de tres tipos de validez en la aplicación psicotécnica: de contenido (congruencia entre el contenido del test y lo que debe medir), predictiva (pronóstico y confirmación), congruente (comparar los logros profesionales).

La validez "construída" utiliza como criterio otros tests (se usa más en investigación)

Este autor nos dice: "uno se sorprenderá pues de constatar que sus métodos no han evolucionado -de la psicotecnica- durante 25 años -en Europa-; son siempre los mismos tests, los mismos conceptos, los mismos manuales, la moral de los psicólogos es lamentablemente baja".²⁷

La ciencia es evolutiva, cambiante, se perfeccionan métodos y se revisan constantemente los conceptos.

Las pruebas psicológicas están en entredicho, "están siendo objeto de muchas críticas tanto por parte de los profesionales del ramo, como de personas ajenas al mismo. Unos sostienen que son una verdadera violación de la intimidad del individuo, otros que inclinan al conformismo.

Cualquiera que sea de los argumentos aducidos y la razón que los fundamente, lo cierto es que han proyectado una sombra sobre su utilización en la selección del personal".²⁸

Odiorone nos dice: "el paternalismo ha muerto para el trabajador medio actual. Si la empresa invade la intimidad del personal o se le manipula a través de pruebas y evaluaciones, no será raro que esa actitud provoque la resistencia del mismo. Los líderes y gerentes paternalistas están muchas veces menos preparados que las personas que los rodean por lo que estos subalternos tratarán de sacudirse con troles excesivos o absurdos".²⁹

Diccson también hace mención de las pruebas psicológicas: "si bien es cierto que las pruebas tienen sus ventajas y ayuda en el proceso de selección, pueden ser peligrosas cuando se utilizan como el indicador de la selección. A muchas personas les va mal en las pruebas y otras han aprendido a "engañar" en esas pruebas debido a que conocen el tipo de respuesta que esperan las mismas. Deberá considerársele, si se utiliza, como un indicador entre varios otros".³⁰

Hay otro factor de transculturación, los baremos de un país se obtuvieron con muestras y mentalidad de la nacionalidad que se trate, el criterio de investigación será diferente, por lo tanto su utilización deberá analizarse.

Las críticas deben tenerse muy en cuenta, claro que -- la psicología posee sus métodos para calcular coeficientes de fiabilidad, y prever los componentes de error. Algunos de ellos son: método del re-test, formas paralelas, y el de la fórmula 20. Los componentes de error pueden ser: estado emocional del individuo, factores físicos y situacionales, equivocarse al leer, contestar sin pensar, etc.

El uso de los test debe ser rigurosamente controlado, en las pruebas de personalidad, el criterio emitido puede tener un gradiente de contaminación.

VI
CONCLUSIONES

1.- LA ADMINISTRACION Y LA CULTURA

"Aún cuando las funciones y los principios de la administración pueden ser aplicables universalmente, la filosofía de la administración no es la misma en todo el mundo. - Por ejemplo, el enfoque para la resolución de problemas de planeación, de organización y de control el deseo de soluciones alternativas, están influenciadas en forma muy importante por herencias, costumbres, actitudes culturales y por el ambiente integral de las personas involucradas. Todos estos elementos influyen las actitudes del administrador - hacia el trabajo en general, hacia sus subordinados y hacia sus superiores. Todos los otros elementos importantes del ambiente administrativo están fuertemente influenciados por actitudes provenientes de la cultura.

No reconocer las diferencias culturales y su tremenda importancia causaría muy serios problemas (los ha causado - en muchas empresas) a la administración, y a la correcta enseñanza superior y de post-grado.

2.- LA ADMINISTRACION MEXICANA Y LA ANGLO-AMERICANA

Veamos y analicémos si el trabajo es un medio o un fin en sí mismo, dentro de la filosofía de la administración mexicana; las actitudes de los administradores hacia tal concepto básico del trabajo varían de cultura a cultura.

La cultura anglo-americana ha establecido actitudes hacia el trabajo que son totalmente diferentes de las que se han desarrollado en nuestra cultura. Como resultado de su historia, de sus costumbres, de sus modas y de otros elementos de la cultura tienden a considerar el trabajo como un importante fin en sí mismo. Se les ha enseñado que el trabajo -- puede y debe ser una satisfactoria experiencia psicológica.

El concepto del trabajo como un fin en sí mismo es totalmente desconocido en nuestra cultura mexicana. Generalmente es contemplado como un medio que utilizamos simplemente para obtener los fondos necesarios para alcanzar un deseado nivel de vida.

El trabajo, especialmente de trabajo no intelectual, no es particularmente compensatorio o gratificatorio para los mexicanos. Más bien, es contemplado por ellos con desdén si es posible, lo evitan. Para el mexicano impulsivo, el trabajo rutinario, monótono, clásico en la cultura Anglo Americana, representa una actividad carente de creatividad y de libre expresión.

La cultura mexicana concede un elevado valor al ocio debido a dos factores, (1) los relativamente bajos ingresos que obtiene el trabajador por sus esfuerzos (bajos sueldos) y (2) su prevaeciente filosofía sobre la vida.

En la cultura norteamericana, los altos salarios hacen que el ocio y las diversiones sean sumamente caras, lo cual no es el caso de la mayoría de los mexicanos.

El mexicano, nunca se engancha en actividades tales como cultivar vegetales o pintar escuelas, lo cual podría mejorar su nivel de vida. El sentir del mexicano es pesimig

ta, estas actitudes se refuerzan con los bajos salarios. La autoridad, las responsabilidades, las decisiones, son -- tomadas de acuerdo a su filosofía, al igual que las comunicaciones.

Si se analizan cuidadosa y científicamente las actitudes del mexicano hacia el trabajo y hacia el ocio y diversión no reflejan flojera o indolencia, como muchos Anglo--- Americanos irresponsablemente pregonan, sino un conjunto de estimaciones de valores y una propia filosofía de la vida.

La cultura de una sociedad fomenta actitudes negativas hacia el trabajo la tarea de alentar sentimientos de logro y de valor personal en trabajos de conjunto, se convierte - en una de las actitudes culturales cambiantes; por necesi-- dad un proceso gradual y tedioso".³¹

Agustín Reyes Ponce sostiene que la humanización auten-- tica es el verdadero reto de la administración actual, alu-- diendo la mecanización de lo humano en el trabajador.

3.- LA ETICA DEL PSICOLOGO LABORAL

En las ciencias que no son exactas, es muy saludable - un excepticismo sano, para que las soluciones que se den en los problemas humanos tengan validez auténtica. Los valores del psicólogo deben inclinarse al humanismo, y tener a la - vez una formación científica para interpretar la realidad; debe poseer conocimientos de los procesos administrativos - del campo en el que va a actuar, donde participará interdis-- ciplinariamente con otros profesionistas de ramas variadas, por lo que requiere de nociones sobre otras actividades sin perder de vista su terreno para no caer en "usurpación" de funciones, debe defender ante todo el humanismo auténtico y la verdad científica para no desvirtuar la psicología como ciencia.

CITAS Y BIBLIOGRAFIA

Cita No. 2

Página 42, George R. Terry, Principios de Administración, 6a. ed., Ed. CECSA, México, 1975.

Cita No. 3

Pág. 20, George Terry (idem anterior)

Cita No. 4

Pág. 174, Barrera Graf, Tratado de Derecho Mercantil, Vol. I.

Cita No. 5

Pág. 144, I. Guzmán Valdivia, La Sociología de la Empresa, Ed. Jus, México, 1964.

Cita No. 7

Pág XV, Fernández Arena J. A., El Proceso Administrativo, ed. Herrero, México, 1967.

ANEXOS 1, 2, 3, 4, y 5

Fernández arena (idem anterior).

Cita No. 8

Págs. 28-29, Spriegel Richard Hines, Organización de la Empresa Industrial, ed. Continental, México, 1961.

Cita No. 9

Pág. 34, Spriegel Richard H. (idem anterior)

Cita No. 12

Pág. 238, Primer Simposium sobre la Administración en México, Asociación Mexicana de Admón. Pública y Privada, - ed. Química, México, 1971.

Cita No. 13

Pág. 58, B. Von Haller G., Psicología Industrial, ed. Grijalvo, México, 1963.

Cita No. 14

Págs. 131-132, William H. Newman, La Dinámica Administrativa, ed. Diana, México, 1973.

Cita No. 15

Pág. 106, Odiorone George, Administración de Personal por Objetivos, ed. Diana, México, 1973.

Cita No. 15-A

Págs. 23-24, Franklyn J. Dicson, El Exito de la Admón. de las Empresas medianas y pequeñas, Ed. Diana, México, 1975.

Cita No. 16

Pág. 19, E. H. Shein, Psicología de la Organización, Ed. Castillo, Madrid, 1972.

Cita No. 17

Pág. 15, The Magnament Theory Jungler Revisted, 1965. (cita de Ernest Dale, Organización, ed. Tecnica, México, 1970).

Cita No. 18

Pág. 24, William H. Newman, La Dinámica Administrativa, Ed. Diana, México, 1973.

Cita No. 19

Pág. 54, Spriegel Richard Hines, Organización de la Empresa Industrial, ed. Continental, Méx. 1961.

Cita No. 20

Pág. 89, George R. Terry, Principios de Admón, (6a. ed.) CECOSA, (ed. Continental), México, 1975.

Cita No. 21

Pág. 818, Williams H. N., La Dinámica Administrativa, ed. Diana, 1973. (México).

Cita No. 22

Págs. 22-23, Franklyn J. Dicson, El Exito de Las Empresas Medianas y Pequeñas, Ed. Diana, Mex., 1975.

Cita No. 23

Odiorone George S., Administración de Personal por Objetivos, Ed. Diana, México, 1973. Págs. 179-180.

Cita No. 24

Pág. 595, Spriegel R. H. Organización de la Empresa Industrial, ed. Continental, Mex., 1961.

Cita No. 25

Pág. 29, Norman R. F. Maier, Psicología Industrial, 5a. Edición, ed. Rialp, Madrid, 1973.

Cita No. 26

Pág. 4, B. Von Haller, Psicología Industrial, ed. Grijalvo, México, 1963.

Cita No. 27

Pág. 19 Maurice Montmollin, Los Psicofarsantes, ed. siglo XXI, México, 1972

Cita No. 28

Pág. 268, Odiorone, (idem citas 15 y 23)

Cita No. 29

Pág. 49 (idem cita anterior)

Cita No. 30

Pág. 132, Dicsson (idem cita 15-A)

Cita No. 31.

Apuntes entregados por el Catedrático Lic. Jorge Martínez.

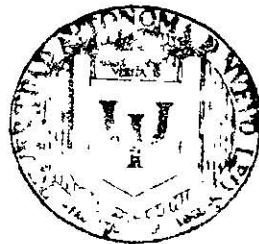
BIBLIOGRAFIA

El libro guía más importante en el desarrollo del presente trabajo fué el siguiente:

Fernández arena J. A., El Proceso Administrativo, Ed. Herrero, México, 1967.

(Se tomaron las citas más importantes y algunos pasos metodológicos)

Citas No. 1, 6, 10, y 11 (incluyendo las citas que no se tomaron al pié de la letra).



BIBLIOTECA



BIBLIOTECA DE
000060

t. 45
e. 1

