

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

LA ORGANIZACION Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO DEL PERSONAL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION,
PRESENTAN:

CUTBERTO ORTIZ MENDOZA...

ISMAEL HERNANDEZ CANO..

DIRECTOR DE SEMINARIO: LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ..

DICIEMBRE 1984.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

" LA ORGANIZACION Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL "

1.	INTRODUCCION-----	1
2.	ADMINISTRACION GENERAL-----	3
2.1	DEFINICION DE ADMINISTRACION-----	3
2.2	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION-----	5
2.3	ESCUELAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION-----	8
2.4	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS-----	14
2.5	DESARROLLO ORGANIZACIONAL-----	26
3.	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-----	31
3.1	ANTECEDENTES-----	31
3.2	CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS-----	34
3.3	TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL-----	36
3.3.1	PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS-----	36
3.3.2	ANALISIS DE PUESTOS-----	38
3.3.3	VALUACION DE PUESTOS-----	40
3.3.4	SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL-----	44
4.	ORGANIZACION, MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJADOR-----	47
4.1	CONCEPTO Y DEFINICION DE ORGANIZACION-----	47
4.2	PROPOSITO DE LA ORGANIZACION-----	50
4.3	TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES-----	54
4.4	LA DIRECCION DEL FACTOR HUMANO-----	60
5.	LOS ESTILOS DE DIRECCION Y LA MOTIVACION EN EL TRABAJO-----	62
5.1	LAS TEORIAS GERENCIALES-----	62
5.2	LOS MODELOS DE DIRECCION-----	67
5.3	LA FORMACION DE GRUPOS-----	71

5.4	PAUTAS MOTIVACIONALES-----	74
6.	METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION-----	77
6.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION-----	77
6.2	PROBLEMÁTICA A TRATAR DENTRO DE LA INVESTIGACION-----	78
6.3	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION-----	79
6.4	DETERMINACION DE LA MUESTRA-----	80
6.5	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION-----	83
6.5.1	DISEÑO DEL CUESTIONARIO-----	83
6.5.2	RELACION DE FACTORES A EVALUAR-----	87
6.5.3	JUSTIFICACION DE LOS FACTORES A EVALUAR-----	88
6.6	RECOLECCION Y TABULACION DE LA INFORMACION-----	91
6.7	ANALISIS DE LOS DATOS (GRAFICAS)-----	94
7.	COMPROBACION Y/O DISPROBACION DE LAS HIPOTESIS-----	105
8.	CONCLUSIONES Y/O SUGERENCIAS-----	107
9.	BIBLIOGRAFIA-----	111

1. INTRODUCCION

Dentro del ambiente de la organización y su influencia que ejerce sobre el individuo como parte integrante de ella; mismo que a su vez repercute en el desarrollo de esa organización, se han expuesto diversos criterios donde se hace sobresaltar el hecho de más actualidad que establece que: La organización es compleja en sí, en cuanto a su estudio; misma característica que distingue a un individuo de otro, como parte de esa organización.

Lo anterior; puesto que un individuo con relación a otro(s), no poseen las mismas habilidades, conocimientos; aptitudes, etc. Siendo que a su vez que la organización es compleja en relación con otra(s), ya que cada una mantiene un ramo o giro distinto y aún cuando pertenezcan a estos, cada tipo de organización difiere de las demás, en cuanto a la aplicación de sistemas, procedimientos, políticas, etc.

Retomando algunos de los aspectos contemplados por diversos autores, para el estudio de este fenómeno, la presente investigación pretende el vislumbrar los factores organizacionales que actualmente se consideran en nuestro país, que presenta una crisis inflacionaria provocada, y para lo cual el Gobierno Federal fijo ciertas estrategias y cursos de acción, como medidas mediatas e inmediatas; para de cierto modo, reducir los efectos de referida inflación.

Considerando lo antes expuesto, buscaremos el inferir dichos factores que se presentan, tanto en las organizaciones del Sector Público y Paraestatales; así como detectar, en la medida de lo posible, el clima organizacional que impera con respecto a la reacción que se esta presentando en el o los trabajador(es).

Para lo cual, se contendran dentro de las técnicas a emplear para nuestra investigación, (cuestionario), los factores que a juicio nuestro, consideramos fundamentales para los fines de información (datos), que deseamos identificar.

No pretendiendo con esto, el querer decir, que el juicio empleado para la investigación sea el único; sino, como se menciona en párrafos anteriores, se busca contemplar la situación actual del país, para que con esto y conforme a los resultados que se obtengan, el poder proponer algunas alternativas, que en un momento dado pudiesen ser consideradas como medidas correctivas y base de estudio para investigaciones posteriores.

2. ADMINISTRACION GENERAL

2.1 DEFINICION.

Para conocer algún objeto de la realidad siempre nos basamos en el conocimiento y entendimiento de su definición, como sucede en la presente situación de que se entiende por ADMINISTRACION por los distintos maestros de la materia.-

Por lo que, como nos hace notar Reyes Ponce, la definición de la administración puede ser NOMINAL o REAL, según se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa o directamente lo que la cosa es en sí misma.-

De ahí que la definición etimológica o nominal, es la forma -- más usual de explicar el origen de la palabra con que designa aquello que se estudia; encontrándose los verdaderos étimos o significados de esa palabra y del concepto que expresa.-

La palabra ADMINISTRACION, se forma del prefijo "ad" hacia y - de "ministratio", está última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus" comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación.-

La etimología de "minister", es pues diametralmente opuesta a la de "magister"; de "magis", comparativo de superioridad y de "ter". Si pues "magister" nos indica una autoridad para orde-- nar y dirigir a otros en una función, "minister" nos expresa - lo contrario que es, subordinación y obediencia del que realiza una función bajo el mando de otro.-

Este concepto analizado etimológicamente nos da a conocer lo - que administración significa, dado que la administración se en

tiende como una función realizada por una persona bajo el mando de otra persona.-

Y a manera de ejemplificación mencionaremos algunas definiciones de autores y especialistas de la materia que nos ocupa:

E. F. L. BRECH: Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.-

J. D. MOONEY: Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.-

PETERSON AND PLOWMAN: Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.-

KOONTZ AND O'DONNELL: Considera a la Administración, como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.-

G. P. TERRY: Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.-

F. TANNENBAUM: Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del objetivo de la empresa.-

HENRY FAYOL: Dice que la Administración es, prever, organizar, mandar -- coordinar y controlar.-

AGUSTIN REYES PONCE: Es la función de lograr que las cosas se realicen -- por medio de otros u obtener resultados a través de otros.-

2.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

El marco estructural de una ciencia lo fundamenta la teoría y sus principios, estos últimos son una verdad considerada en una época dada, que pretende explicar las relaciones entre dos o más variables, como lo afirman March y Simón en sus escritos de organización.-

Y esto es importante, ya que para establecer un sistema de principios se requiere de una claridad de conceptos o imágenes mentales de alguna cosa que partiendo de una particularidad se establezca una generalización, es decir; que cada principio estará basado en conceptos que puedan transmitirse y comprenderse en el significado exacto del mismo, dificultad que presenta la administración para realizar esta tarea.-

Sin embargo, con el experimentado criterio de varios administradores como Fayol, principalmente, se han establecido principios que con la experiencia y la práctica cada día más científica, han dotado a la administración de un conjunto de conocimientos sistematizados y ordenados entre sí.-

La mayor aportación que estableció Fayol, fue la de dotar a la administración de una serie de principios cuyas características de flexibilidad y relatividad, determinaron su vigencia hasta nuestra actualidad, por lo que expresaremos a continuación cada uno de ellos.-

a) PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO.

Nos indica que la división del trabajo debe de realizarse para producir más con el mismo esfuerzo, siendo un beneficio adicional la especialización de las funciones y la separación de los poderes. Agrega, que la división debiera de realizarse con la medida y límite que la experiencia nos enseña.

b) PRINCIPIO DE LA AUTORIDAD.

Se define como el derecho de mandar y el poder hacerse mandar, señalando

que a toda autoridad corresponde, en el mismo grado, una responsabilidad

c) PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA.

Se caracteriza por ser la muestra de respeto a las convicciones que tienen por objeto, la obediencia, Observando que la disciplina basada en la autocracia unilateralidad, deteriorara las relaciones,

d) PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO,

Significa que para cualquier actividad, una persona no deberá de recibir órdenes de dos jefes, evitando con esto, la dualidad de mando y eliminando con esto la confusión, la fuga de autoridad y de responsabilidad,

e) PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE DIRECCION,

Aunado al principio anterior, este principio se refiere a un problema de estructura organizativa, y nos dice Fayol, que se deberá de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema.

f) PRINCIPIO DE LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.

Por sí solo se explica, ya que nos dice, que el interés de una persona o grupo de personas no debe prevalecer al interés de la empresa.

g) PRINCIPIO DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL.

Este principio se refiere a el precio del servicio prestado, el cual deberá de ser equitativo y en la medida de lo posible deberá de dar satisfacción. Fayol esbozo varios modos de retribución que aún en la actualidad se cumplen, como es, la retribución a destajo, por tarea, por jornada y adiciona el pago de primas, premios especiales, incluso llega a sugerir que se aplique una participación de los beneficios de la empresa.

h) PRINCIPIO DE LA CENTRALIZACION.

Se describe este principio como sigue: la centralización depende del carácter y valor del jefe, así como del valor de sus subordinados y de las

condiciones de la empresa, buscando la mejor utilización posible, de las facultades del personal. De ahí que, todo lo que aumenta la importancia del subordinado es descentralización, y lo que lo disminuye es centralización.

i) PRINCIPIO DE LA JERARQUIA.

Se expresa como la serie de niveles de autoridad que existen en una organización desde la máxima autoridad hasta el puesto de menor importancia.

j) PRINCIPIO DEL ORDEN.

Observa Fayol que existen dos formas, el orden material que establece un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y el orden social, que dice que hay un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

k) PRINCIPIO DE LA EQUIDAD.

Considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero deberá de tomarse en cuenta también la sensatez, experiencia y bondad para aplicar estas mismas.

l) PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL.

Este principio está vinculado a una cuestión de medida, como todos los anteriores, pues nos dice Fayol, que es insano para la marcha de un negocio la alta rotación de personal y no es correcto que se le prepare a un personal que constantemente se va a retirar de la organización.

m) PRINCIPIO DE LA INICIATIVA.

Las fuentes de la innovación y avance constante, son libertad de proponer y ejecutar, por lo que, para el hombre concebir un plan y asegurar su éxito, es la satisfacción más grande. De esto se deriva el viejo proverbio de la "unión hace la fuerza" y resulte ventajosa esta unión como fenómeno social y de la fuerza que tiene la empresa.

2.3 ESCUELAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION,

a) ESCUELA CIENTIFICA DE TAYLOR Y FAYOL,

La administración nace a consecuencia y necesidad de la sociedad industrial, siendo por ello que los trabajos de Taylor y Fayol, tratan de sistematizar a esta nueva disciplina.

Los inventos y las condiciones sociales de la revolución industrial forzaron el hecho de que la clase que tenía el capital, requiriera optimizar sus recursos y mantenerse en la carrera de lucro que se había iniciado.-

Taylor con su obra " PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA ", comienza a describir en método de corte de metales, que aumenta tres veces la vida de la herramienta utilizada y descubre que para realizar un trabajo o actividad, existe un método que evita tareas innecesarias ahorrando tiempos y movimientos dentro de la misma operación.-

El estudio de los tiempos y movimientos Taylor le llamo; RACIONALIZACION DEL TRABAJO, y le sirvió para establecer una estandarización de estos, dentro de cada uno de los puestos que existieran en la empresa y con el fin de cuantificar el salario que debería de darse a un trabajador por la tarea realizada.

Puesto que Taylor considera que el hombre sólo trabaja por dinero y es muy perezoso, sugiere que se establezca una selección del personal para mejorar la productividad y eficiencia de la producción,

Una de las aportaciones administrativas que se le deben a Taylor, es la organización funcional que observó al darse cuenta que la cantidad de trabajo debe estar repartido entre el número necesario de personas y determinado por las diferentes funciones que se observen en el proceso de la organización.-

Si bien, Taylor es el iniciador de la ingeniería industrial, administrativamente su obra carece de una estructura metodológica y que además denota que tiene un estilo gerencial tecnócrata, pues separa la actividad intelectual y física del trabajo, siendo explotadora y enajenadora su teoría.-

La administración en su inicio como disciplina, fue determinada por características propias de la revolución industrial, teniendo como punto de partida a la ingeniería industrial, la cual se observa en la obra de Taylor y Fayol; este último propuso un método científico que serviría para ir acumulando conocimientos válidos que sustentaran la teoría administrativa; pues vislumbro, que el manejo de la organización puede llegar a tecnicarse por medio del establecimiento de principios.-

Fayol observó que las organizaciones de cualquier tamaño conformaban una serie de funciones, las cuales determinaban el buen funcionamiento de la empresa; para lo cual, nos indica que son seis clases de operaciones fundamentales:

TECNICAS, COMERCIALES, FINANCIERAS, DE SEGURIDAD, CONTABILIDAD Y ADMINISTRATIVAS.-

A partir de estos conceptos Fayol nos indica como es el modelo de proceso administrativo, el cual coincide con la definición de administración, sirviendo esto para poder establecer los principios que actualmente se siguen considerando.-

El valor, que para Fayol tienen estos principios, reside en el cuerpo de conocimientos sistematizados que puedan sustentar el carácter científico y universal de los mismos, por lo que la idea de principio, no goza para él, de un carácter rígido, ni dogmático.-

Una de las aportaciones que Fayol dio a la administración, es la de definir las cualidades del administrador, siendo estas:

- I) CUALIDADES FISICAS
- II) CUALIDADES MORALES
- III) CUALIDADES INTELECTUALES
- IV) CULTURA GENERAL
- V) CONOCIMIENTOS ESPECIALES
- VI) EXPERIENCIA

La importancia de lo anterior, radica en que no solo mejora la preparación del que estudia administración, sino que satisface las necesidades de las empresas de contar con un personal más preparado y a su vez, habra una mayor investigación para el desarrollo de la administración,-

b) ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA DE ELTON MAYO.

Es un sistema completo de conceptos teóricos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, que es utilizado para producir una armonía de clases en las empresas, y que fue ideado a partir de los experimentos de la Western Electric, en Hawthorne por el sociólogo Elton Mayo, en un estudio que se hizo acerca de la relación -- más humana dentro de la empresa,-

Una de las técnicas usadas en esta escuela, es el mejoramiento de las -- condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores, reduciendo los puntos de fricción y utilizando los medios de comunicación.-

Sin embargo, cabe suponer que las aplicaciones de estas técnicas hacen -- aparecer a las relaciones de explotación como relaciones entre socios -- que tienen los mismos intereses y que bajo los terminos de "humanización y "armonía" solo buscan elevar la eficiencia, aumentar la utilidad mani-

pulando las relaciones sociales dentro de la organización.-

Dentro de esta escuela Mayo aporlo algunos conceptos que sirvieron para- descubrir algunas conclusiones, como fue la de saber que el trabajo para el hombre es la actividad más relevante.-

Por otro lado, para mejorar las condiciones de trabajo, son importantes- los esfuerzos de la psicología y la fisiología del trabajo y por último- se reconoció que la actividad del hombre se expresa no en forma indivi- dual, sino en grupo y a través de sus relaciones y organización.-

c) LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Esta escuela sintetiza todos los conceptos que manejaban Taylor, Fayol y Mayo, agregando el análisis de Marx y Weber, sobre las organizaciones.

Las características principales de esta teoría son:

- I) ANALIZA LOS ELEMENTOS FORMALES E INFORMALES DE LA ORGANIZACION, ASI - COMO LA RELACION ENTRE AMBAS,
- II) OBSERVA A LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACION.
- III) SE DIRIGE SU ESTUDIO A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION.
- IV) SE ESTUDIA TODO TIPO DE ESTIMULOS, YA SEAN MATERIALES, SOCIALES Y -- AMBIENTALES.

Los estructuralistas ven a la organización como parte de una estructura- social; por tanto, deberán de estudiarse y tomar en cuenta todo tipo de- organización, ya se llame, empresa productiva, civil o militar.-

Los sociólogos parten del hecho de que la sociedad afecta a cada una de- las organizaciones, así como, esta a su vez afecta e influye a la socie- dad, centrando su estudio en cinco puntos:

- I) POR LOS TIPOS DE OBJETIVOS DE CADA ORGANIZACION.
- II) LA TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.
- III) POR LAS RELACIONES SOCIALES DENTRO DE LA ORGANIZACION.
- IV) LA ORGANIZACION Y SU RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL.
- V) LOS CONFLICTOS EN LA ORGANIZACION.

Todo esto se reduce a la suavización, conducción y control de las expresiones de los conflictos dentro de una organización.-

d) LA ESCUELA DEL NEOHUMANO-RELACIONISMO.

Dentro de su teoría expuesta, reconsidera a los aspectos que Elton Mayo dio a conocer en su estudio y enfocándolo como lo hiciera la escuela estructuralista, la cual nos dice; que existe una influencia entre sociedad y empresa.-

El neohumano-relacionista, se basa, al desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de estas relaciones humanas, pero al igual que todas las anteriores; buscan por último término, una solución a problemas muy específicos que se presentan, lo cual resulta en última instancia la elevación de la eficiencia.-

Una de las diferencias que existe entre el estructuralismo y el neohumano-relacionismo, es que mientras el primero utiliza la metodología analítica - el segundo se enfoca en el campo de las ciencias sociales.-

A semejanza del relacionismo-humano de Mayo, esta escuela busca como objetivo principal; la estabilidad y armonía de las relaciones dentro de la organización. Reconociendo que en la actualidad, la autoridad no es el elemento vital para el control y encuentra en la "participación" la posible alternativa; es decir, para el hombre el trabajo es el elemento más importante para la vida social de este y a su vez, la plena satisfacción dentro de su actividad productiva.-

Por tanto habra que dar el trabajador la sensación de que participa dentro de las desiciones, acerca de su trabajo.-

Más sin embargo, esta participación se reduce a la toma de desiciones secundarias que no afectan en nada a los objetivos de la empresa, mismos que se encuentran determinados por el nivel directivo o gerencial.-

2.4 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

Ademas de las diferentes escuelas anteriormente mencionadas existe otro aspecto de la administración que actualmente se ha venido manejando por varios autores; como nos dice Morrisey, la Administración por Objetivos y resultados no es más que el extremo contrario de la administración por actividad y/o reacción, la cual basa su planeación exclusivamente durante la acción, existiendo más esfuerzo para alcanzar los resultados.

Mientras la A.O.R define su anticipación a los resultados que han de ser alcanzados, sus etapas y sus planes, para superar todo obstáculo que se pueda presentar; como daños en la maquinaria, cambio de diseño, demoras, etc.

El enfoque que propone la A.O.R se apoya en siete puntos que dicen:

- ¿ QUE SE DEBE HACER ?
- ¿ COMO SE DEBE HACER ?
- ¿ CUANDO SE DEBE HACER ?
- ¿ CUANTO COSTARA ?
- ¿ CUAL ES LA EJECUCION SATISFACTORIA A LA OPERACION ?
- ¿ CUANTO SE HA PROGRESADO ?
- ¿ CUANDO Y COMO SE DEBEN APLICAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS ?

Quizas los dos extremos mencionados no existan en su forma pura, pero sí es evidente que la A.O.R nos proporciona un beneficio-costo mayor.

Por otro lado Morrisey hace una separación entre el trabajo operativo y el trabajo administrativo, señalando que el primero es definido como la parte de la tecnología que utiliza el administrador en sus labores y con la cual esta más familiarizado, esta misma ofrece una satisfacción personal inmediata a la vez que desarrolla una habilidad para resolver problemas técnicos.

Mientras que el trabajo administrativo, se puede definir como cualquier trabajo que debe ser realizado por el mismo administrador, ya que ninguna per-

sona lo puede realizar mejor o igual que él; como son las actividades de planeación, organización, asuntos de personal, dirección y control de personal. Es decir, el administrador tenderá a dedicar el mayor de su tiempo a la planeación, organización y asuntos de personal, disminuyendo las actividades de dirección y control de personal, como lo especifica Morrisey.

La perspectiva de este enfoque nos advierte que toda decisión administrativa que se tome, nos dará un costo necesariamente por lo que, el administrador analizara si el beneficio de tal decisión es mayor al costo que tiene; debido a que la A.O.R fundamenta su filosofía en la planeación como punto de partida y al control como cierre del proceso administrativo.

La planeación se define, como la determinación del trabajo que debe de ser realizado y para su cumplimiento conserva ocho actividades principales que ayudan a su logro, como a continuación se describen en la figura No. 1.

Una de las primeras actividades de la planeación, es la definición de los " roles y misiones " de la empresa, siendo este concepto la descripción de la naturaleza y el alcance del trabajo de una organización.

Esta definición implica, la identificación por parte de la empresa de sus principales productos, sus líneas de producción, sus mercados y canales de distribución. El fin de examinar y determinar los roles y las misiones es la de evitar, que dos unidades diferentes realicen el mismo trabajo, o se esta aplicando, demasiados esfuerzos a ciertas actividades que no contribuyen a la rentabilidad o bienestar económico de la organización.

La descripción se basará en un bosquejo general de la empresa, para de ahí partir a áreas específicas, de lo cual se hace indispensable que la organización consulte asesores competentes de la problemática organizacional.

Como se podra observar, la descripción es variable por la individualidad de estas y por lo tanto, se recomienda se utilicen los siguientes factores, -- que ayudaran a establecer una forma común de describir.

FACTORES UNIVERSALES:

- 1º DE AMPLITUD Y CONTINUIDAD: Se refiere a que la descripción debe ser lo más amplia posible y sin ningún límite de tiempo específico para su terminación.
- 2º DE COMPROMISO ECONOMICO: El cual nos indica que se deben de cumplir los motivos que mueven a la organización, que son su razón de ser.
- 3º DE UNIDADES DE PRODUCCION Y/O APOYO O STAFF: Es importante conocer la correcta determinación de estas, en cuanto a la naturaleza de la organización.
- 4º DE COMPROMISO FUNCIONAL: Consiste en que la descripción del trabajo sea bien determinado, para que fundamente y aclare la validez de los objetivos de la unidad.

FACTORES OPCIONALES:

- a) Se debe hacer la descripción de la unidad, con respecto a el producto o líneas que maneje la misma.
- b) En igual forma, si se trata de servicios, se hará la descripción de la unidad y/o los servicios que preste.
- c) La organización deberá de conocer y describir ampliamente su mercado, definiendo en cuanto a su producto o servicio; así como, su distribución geográfica.

Otra de las actividades de la planeación, es la predicción, la cual es la estimación de aquella cosa que en el futuro puede suceder y que tendría un gran efecto sobre el trabajo de la unidad y sus objetivos. Para tal caso -- los niveles superiores o áreas específicas; como mercadotecnia, podrán y de derán de predecir el futuro de la empresa, puesto que de ahí depende la supervivencia de la misma.

El administrador, deberá de conseguir la mejor información y analizarla de la mejor manera, para aplicarla en períodos cortos en donde el riesgo es me

hor y de una determinación más fácil.

El establecimiento de los OBJETIVOS, es la actividad más importante de la planeación, ya que esta determina las labores que deben de ejecutarse y establecen los criterios para evaluar lo bien que se ha ejecutado; para su establecimiento se observan dos etapas:

- IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS: Resulta ridículo que algunos administradores gastan mucho tiempo y esfuerzo en categorizarlos, mientras no se preocupan en cumplirlos, pudiendo decir que cualquier actividad puede ser un objetivo, sin embargo el administrador deberá elegir que actividad es la más importante de la demás.

Existen objetivos muy novedosos e innovadores, que el administrador introducirá gradualmente en su aplicación, y puede resultar ser una herramienta motivacional en la organización.

La identificación de los objetivos, deben de observar que estos se basen en apoyo a las misiones y roles del nivel superior, del nivel organizacional, para que posteriormente se llegue a tres caminos los cuales son:

* Analisis de producción: trata el aspecto del resultado del trabajo normal.

* Analisis de mejoramiento: a) ve el mejoramiento del resultado del trabajo normal.

b) se refiere al mejoramiento de las capacidades personales u organizacionales.

Para los objetivos de cualquier organización, existe una cierta prioridad que se basa en el criterio, de los objetivos:

* QUE TIENEN QUE HACERSE

* LOS QUE DEBEN DE HACERSE

* LOS QUE SON AGRADABLES DE HACERSE

- LA ESCRITURACION DE LOS OBJETIVOS: debe de estar conformada en base a los siguientes requisitos.

* Iniciar con el infinitivo de un verbo de acción.

- * Especificar el resultado clave, que se desea conseguir.
- * Especificar una fecha límite para su alcance.
- * Especificar los valores máximos de costo.
- * De fácil entendimiento para los niveles que ayudaran a su logro.
- * Deben ser registrados por escrito y ser revisado periódicamente por los niveles superiores e inferiores.
- * Deben de ser discutidos ampliamente.

La programación es el establecimiento de un plan de acción por seguir en la consecución de los objetivos. Y los métodos a seguir, dependerán de los factores, entre ellos, la naturaleza de los objetivos, los recursos disponibles tiempo, ingenio y experiencia del administrador responsable.

Los métodos a utilizarse se conocen como:

- El método secuencial
- El método de esfuerzos semejantes
- El método de identificación de costos
- El método de condiciones ambientales

La guía para programar un objetivo es la siguiente:

- Estudie la situación y seleccione el método
- Consiga aprobación y apoyo
- Desarrolle el plan
- Pruebe y revise el plan
- Ejecute el plan
- Aplique un seguimiento.

PROGRAMACION DEL TIEMPO.

Se define como el establecimiento de los requisitos de tiempo para los obje

objetivos y programas de la organización, siendo el factor tiempo, un elemento esencial para su cumplimiento; aunque esta programación se relacione directamente con el tiempo calendario.

Debemos considerar que para cada etapa del programa, debe existir un programa de tiempo puesto que el determinar una fecha límite para las etapas del programa, resulta ser una disciplina y que además motiva para que se alcancen los objetivos deseados.

Las formas para establecer un programa de tiempo realista, se puede hacer en base al suceso final del cual partiremos hacia atrás o viceversa, requiere también, iniciar del primer suceso hacia adelante hasta el suceso final. Estas formas nos conducen a utilizar los principios básicos que involucra el P.E.R.T., técnica que nos ayudara a conseguir un programa de tiempo real para los programas de la organización.

El P.E.R.T. para su desarrollo tiene varios puntos a seguir, como es:

- La división de cada etapa en una serie de sucesos o eventos que lo conforman.
- A cada suceso se le asigna el tiempo estimado que requiere el mismo.
- Determinación de la secuencia de los sucesos a realizar en forma paralela o independiente.
- Determinación de los sucesos que contienen el mayor tiempo para establecer el camino crítico.

Los factores que influyen en la determinación del programa de tiempo son:

- * La disponibilidad del personal.
- * Las horas-hombre estimadas.
- * Los trabajos asignados actualmente.
- * La maquinaria disponible.
- * Etc.

PRESUPUESTO .

De acuerdo a Morrisey, presupuesto es la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Y se relaciona el presupuesto con los recursos humanos, materiales y facilidades (edificios, equipos, herramientas), que tiene la empresa en términos de "dinero" que es el mínimo denominador que más expresa la asignación de los recursos, aunque en algunas situaciones hay que contemplar otros términos como las "horas-hombre".

El cálculo del presupuesto depende de capacidad de juicio, conocimiento, de datos históricos y probabilidades futuras; para ello también se debe tener como requisito, las etapas del programa bien detallada y que sean predichos con exactitud.

La integridad presupuestal implica, la preparación de un estimativo de costo real y práctico; así como, el establecimiento de un método de medición que de tiempo necesario para las medidas correctivas.

REVISION Y REAJUSTE.

Esta es la actividad más dinámica, ya que se realiza en todas las demás que forman la planeación. Su importancia radica en que se confirma o modifica todo el trabajo elaborado en cada etapa del programa.

En el proceso de revisión y reajuste pueden utilizarse varios métodos como el de; revisión individual, del superior, del subordinado, de compañeros de sinteresados que ataquen al plan, de personas externas "proveedores, clientes" que opinen sobre el plan y de los comites que se formen para que se discuta el mismo. (externos e internos).

C O N T R O L .

Es el aseguramiento de que se cumpla efectivamente con los objetivos. Por tanto comprenderá todas las actividades que hacen posible que el trabajo ejecutado encaje con lo que fue planeado y el administrador de cualquier nivel lo puede realizar, sin olvidar que este control es un costo, por lo que el control efectivo será aquel que proporcione una visibilidad en forma adecuada con el menor costo de tiempo y esfuerzo. Entendiendo que con un mínimo de datos necesarios disponibles para tomar una decisión en casos que se requieran y sin que se cause una gran interrupción al proceso productivo, - veamos el control ejercido.

El control en base a los principios de Luois Allen de " Sobre la causa mínima " y " Sobre el punto de control ", se podrá aplicar sobre los cuatro elementos de nuestro objetivo en función: tiempo, recursos, calidad y cantidad.

S T A N D A R E S .

Para tener un buen control tenemos que establecer standares, los cuales son un medidor de la ejecución efectiva en el logro de los objetivos, cuantificandose de varias formas la ejecución de los factores, y resultando en ocasiones difícil su aplicación, pues no son medidas perfectas; como en las actividades de mucha creatividad. El standar es la comparación que se hace - contra la medición de la ejecución que hace el control.

Nuestros standares nos dan una gran utilidad, como los criterios de probabilidad de que se cumplan nuestros objetivos, para efectos de compensación, - desarrollo del empleado, asignación de trabajo, etc.,.

Para establecer un standar debemos de basarnos en dos puntos:

1º Determinar lo que se va a medir.

2º Determinar que punto de medición constituye una ejecución efectiva.

La confiabilidad de un standar dependerá del administrador, ya que al establecerlo decidirá que factores deben ser los mejores indicadores a medir y que nos digan cuál es la ejecución exitosa y cuál se expresará en pesos, porcentajes y puntos de terminación.

MEDICION DE LA EJECUCION.

Es la determinación de la ejecución real contra la planeada, por la cual podemos observar como progresa el trabajo hacia la consecución de los objetivos. La selección del método de medición debe hacerse teniendo en cuenta que el control es un costo no productivo, por lo que si se utilizan los datos que se están produciendo para otros fines, la medición puede resultar efectiva.

Las clases de métodos son bastantes y van desde la inspección personal a los informes de P.E.R.T. o los informes diarios, gráficas de control de horas, etc.,.

Para escoger entre estos métodos, debemos de comprender el costo que nos causaría, el valor potencial para la administración, el período de tiempo, su disponibilidad y la confiabilidad estadística.

Ya establecidos estos métodos de medición, debemos de tomar en cuenta las variaciones específicas que encontrará el método, mismas que no se pueden identificar con la medición en el tiempo que se requiere para realizar un ajuste de corrección y por último; el tiempo y esfuerzo que se necesitará.

TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS.

Es la producción de mejoramiento en la ejecución hacia los objetivos, el

Administrador debe hacer ajustes periódicos para compensar las variaciones en la ejecución. Estas mismas, se deben principalmente a la incertidumbre total de lo que el futuro debe traer; por acontecimientos inesperados, de los cuales ya se tenía indicio, pero no se contemplo en el plan. Pueden - deberse también, a fallas que estan fuera del alcance del administrador o por error humano a falta de habilidad, conocimiento o negligencia.

Las acciones correctivas se encuentran comprendidas en tres puntos:

- 1ª La acción autocorrectiva; en la que existe un cierto porcentaje de tolerancia, a reserva de que no se convierta en una tendencia.
- 2ª La acción correctiva operativa: el administrador al encontrar las variaciones, actuará directamente en dicha situación corrigiendo los síntomas inmediatos, pero no las causas reales que provocaron la variación.
- 3ª La corrección administrativa: el administrador verifica las variaciones para determinar si es un error de planeación o fue por causa no esperada.

EL PROCESO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS EN UNA CIA.

Se puede incorporar a cualquier organización a nivel total o a nivel de división o departamento. Para efectuar esta incorporación se requiere que exista un compromiso a nivel administrativo superior.

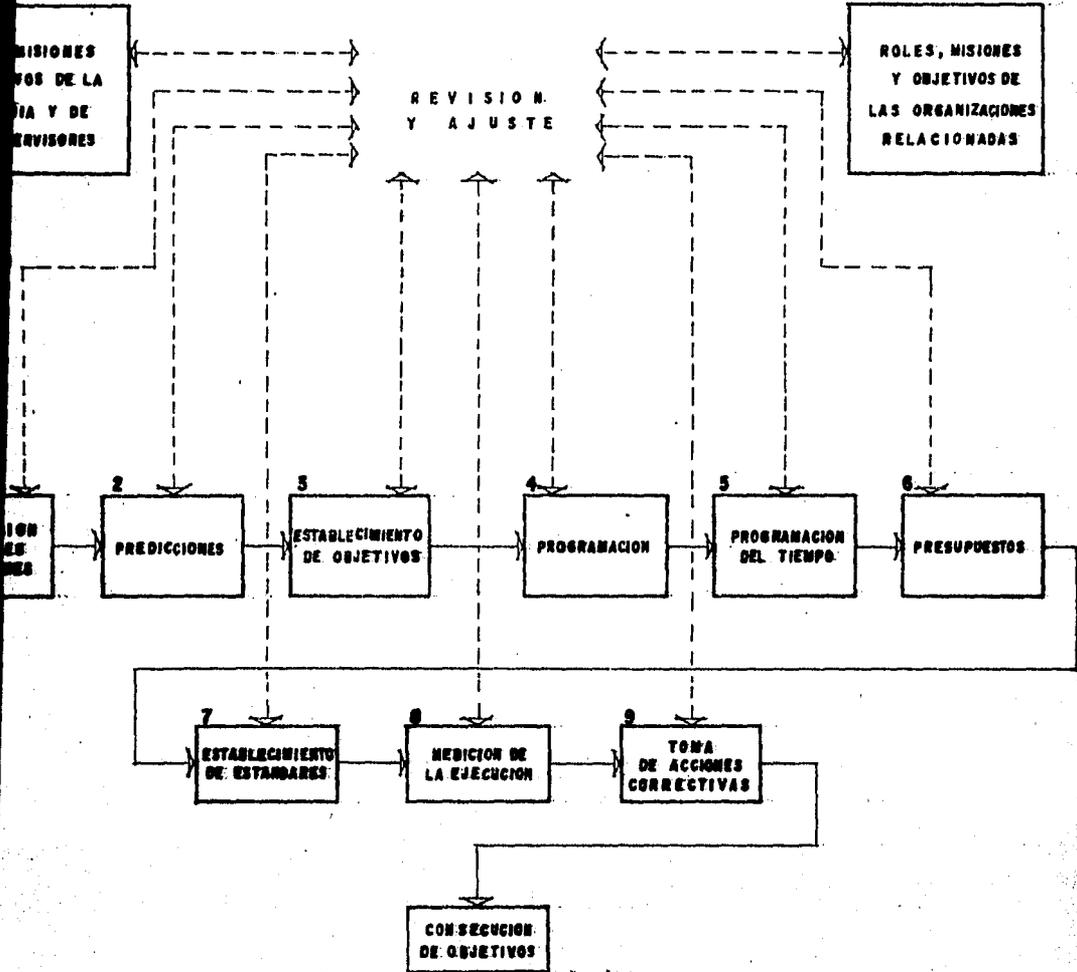
El tiempo requerido dependerá del aprendizaje, la integración y el enfoque que se da en la organización, el cual generalmente es a largo plazo.

En la introducción hay un período de desengaño, que se debe a que el administrador considera que el resultado de sus esfuerzos va a determinar la evaluación de su ejecución individual como administrador. También este período puede resultar a la lenta integración entre administradores y su impaciencia por ver resultados.

Para dar a la organización esta filosofía, se hace evidente el entrenamiento de una consultoría a nivel organizacional o departamental, y se puede utilizar en varias formas en su programa de entrenamiento:

- ENTRENAMIENTO DE ARRIBA HACIA ABAJO: en el que todos participan, desde el nivel más alto hasta el nivel inferior.
- ENTRENAMIENTO DE ABAJO HACIA ARRIBA: los administradores subordinados señalan sus roles y objetivos, para que sean modificados, revisados y consolidados por sus superiores.
- ENTRENAMIENTO INTERDEPARTAMENTAL: Los participantes de un departamento o área, establecen sus roles y misiones de una manera colectiva, para sus unidades organizacionales.
- ENTRENAMIENTO EN FORMA DE IMITACION ABIERTA: esta se hace a todos los miembros de la administración de la empresa, en forma de imitación o programa de selección y por tanto estarán más motivados a participar.
- ENTRENAMIENTO MEDIANTE OTROS PROGRAMAS: La organización utilizará los diferentes entrenamientos que lleva a cabo para introducir en su estructura a la administración por objetivos y resultados.

EL PROCESO AOR



2.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En todo organismo existen una serie de procesos humanos que se dan dentro del mismo. Por lo que en la actualidad, estos hechos son parte del estudio que dan base a la teoría del "DO", el cual analiza y describe estos -- procesos dando a su vez el planteamiento de una problemática inherente -- a la organización y sus posibles soluciones. Entendiendo que en cualquier conflicto que se presente, es necesario el cambio para la organización en general o parte de sus áreas, que resuelva sobre el caso de dicha problemática. En base a esto, los especialistas de la materia han creado varios - modelos de como apoyar a la dirección de cualquier organismo, como a conti-- nuación se describe:

- a).- EL MODELO DE LA COMPRA
 - b).- EL MODELO DE DOCTOR-PACIENTE
 - c).- EL MODELO DE CONSULTORIA DE PROCESOS
- a).- La dirección buscará comprar aquella información especializada que su empresa no tiene y que le es necesaria para su organización.
 - b).- La organización al no poder determinar cual es su problema o las causas del mismo, buscará una persona que le determine, como si lo hiciera un doctor, cual es su padecimiento.
 - c).- En igual forma, como el modelo anterior, se iniciará la consulta diferenciándose en que la consultoría de procesos da la capacidad necesaria para que la organización y sus miembros determinen y comprendan su propia problemática y sus posibles soluciones.

Los procesos a los que hace referencia el "DO" son específicamente aquellos en que intervienen las personas y que de alguna manera determinan las relaciones informales y formales, así como la cultura que rodea la organización.

Estos procesos para Shein son:

A. Comunicación: Es uno de los procesos humanos más visibles, que pueden tener una influencia definitiva en los conflictos de la organización,- Shein nos describe las características de la comunicación como sigue:

- . ¿Quién comunica? ¿con que frecuencia? y ¿por cuanto tiempo?
- . ¿Quién comunica a quien?
- . ¿Quién comunica después de quien?
- . ¿Quién interrumpe a quien?

Además de esta serie de características, Shein nos dice que existe el estilo de comunicación y el cual nos lo define la persona por su tono de voz - ademanes y sus expresiones faciales.

Existen en la comunicación niveles que son representados por la ventana de Johari, en la que se manifiestan las partes de una persona; que son conocidas por los demás y nosotros mismos. El segundo nivel, es el que trata de las cosas que la persona sabe pero que no desea que lo conozcan los demás. Un tercer nivel nos dice, que la persona inconcientemente oculta así mismo ciertas cosas y los demás las observamos, y el último nivel es la parte que no conocemos, ni la persona, ni los demás

Otro proceso en la comunicación son los filtros que usan las personas en cuanto a lo que van a comunicar o recibir, como lo es la autoimagen y la cual nos dice Shein, que es el concepto que se tiene uno de si mismo.

Así como nosotros nos consideramos, tenemos un concepto de las demás personas. Otro aspecto de estos filtros es la conciencia de la situación en -- que se comunica una y otra persona, y que determina también la relación de estas personas en cuanto al papel de los demás. Uno de los más importantes filtros utilizados en la comunicación, es el que determinan los sentimientos, motivos, intenciones o actitudes.

Y por último, la expectativa de la situación o de la otra persona, influye en la comunicación, debido a la experiencia o prejuicios e ideas estereotipadas.

Por medio del DO, se ha definido uno de los más importantes procesos humanos dentro de la organización, como es la actuación funcional de los miembros de los grupos; es decir, cuando la persona se inicia en un grupo de trabajo para un fin determinado, tiene como primera fase, elegir un papel o identidad que sea aceptada y viable para el grupo.

Su conducta posteriormente a la introducción al grupo, tenderá a influir o controlar, con el fin de sobresalir. Por otro lado, la persona pasa una etapa en la cual siente angustia al desconocer si las metas del grupo no comprendan o satisfagan sus necesidades. Finalmente llega la fase en que la persona se pregunta si es o no aceptada por el grupo, y a que grado de intimidad es necesario llegar para que el grupo la acepte como un miembro más.

Dentro de los grupos que están dentro de la organización, hay un proceso muy importante para el grupo, que es la solución de problemas y toma de decisiones. En este proceso se observan dos etapas, como lo muestra el modelo de Richard Wallen:

- A
 - . Definición del problema.
 - . Generación de propuestas de solución
 - . Pronóstico de las consecuencias de las propuestas y su evaluación

- B
 - . Planeación de la acción
 - . Ejecución de la acción planeada
 - . La evaluación de los resultados

En el grupo, nos dice Shein, existen varias formas en que este toma -- una decisión propia sobre sus problemas y estas son:

- . Decisión por falta de respuesta
- . Decisión por regla de autoridad
- . Decisión por minoría
- . Decisión por mayoría
- . Decisión por concenso
- . Decisión por unanimidad

Uno de los procesos más importantes, es el proceso de liderazgo y autoridad, el cual sirve de puente entre los procesos de grupos y las organizaciones, estableciendo una estructura organizacional.

Para este proceso existen como base varias suposiciones gerenciales, - que se mencionarán a continuación:

- El hombre-racional económico, que esta definido por la teoría "X" de Mc gregor y que dice que el hombre es muy perezoso y solo trabaja -- por dinero, prefiere ser dirigido y desechan toda responsabilidad.
- El hombre social, que se hace presente al comprenderse que el hombre necesita tener relaciones con sus compañeros y con todas las personas de su sociedad.
- El hombre autorrealizador, basada en la suposición de la teoría "Y", de Mc gregor; así podemos decir que el hombre tiene una serie de necesidades jerarquizadas, que a medida que se satisface inferior entra en juego de orden superior.
- El hombre complejo, se funda en el concepto de que cada hombre es diferente en cuanto a sus motivos y conocimientos, por tanto, dependerá de su organización y la situación que viva para que un hombre se desarrolle.

La autoridad dependerá de la posición del lider, que va a estar situado entre dos extremos, que va desde el lider autócrata hacia la total-autonomía del grupo.

En el primero, el lider toma la decisión y se limita a comunicarsela a los miembros del grupo y el otro extremo, es cuando el lider anuncia - el objetivo final que se ha de alcanzar. Los factores que determinan -

la posición del líder son como los menciona Tannenbaum y Schmidt:

- . La fuerza del líder mismo
- . La fuerza de los subordinados
- . La fuerza de la situación

Otro de los procesos humanos que surgen entre los grupos, es la colaboración y competencias, la cual para el gerente de alto nivel es importante comprender y saber el grado de competencia, colaboración o independencia, se debe de fomentar entre sus grupos que integran su organización, para evitar la problemática y/o sus conflictos que surgen de - estos procesos.

Para el DO, es importante conocer y comprender todos estos procesos humanos, que surgen dentro de la organización para plantear la problemática de esta y dar la capacidad necesaria a la organización, para que esta misma comprenda y resuelva sus propios conflictos.

3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 ANTECEDENTES.

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado.-

La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido -- grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los indivi -- duos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace -- cientos de años, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cier -- to tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su perso -- nal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar. Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos.-

Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presion -- es específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económi -- cas o sociales, pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente, durante largos períodos de tiempo.-

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la - administración de personal contemporánea se presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el perso -- nal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes - deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los arte -- sanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecie -- ron controles y reglamentos con su relación a sus respectivos oficios.-

Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de ac -- tualidad, y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación

del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio. Como eran limitadas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, principiaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad. Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. En esta forma, el sistema de fábricas permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso.-

A diferencia de los artesanos, que gozaban de cierto grado de seguridad económica en virtud de contar con una habilidad negociable, el trabajador de las fábricas perdió seguridad, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo. Por esta misma razón, tenían poco poder de negociación para mejorar su situación.-

Bajo el punto de vista de la administración de personal, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose. Si bien se ha hecho un progreso significativo para resolver los problemas de cómo organizar, coordinar, controlar y motivar las actividades de un gran número de personas trabajando en una --

area particular y de cómo prever su bienestar, seguridad y moral, aún se requiere investigación complementaria.-

Posiblemente nunca ha existido un líder en el campo de la administración cuyas contribuciones y filosofías hayan estado sujetas a más revisiones, análisis e interpretaciones que las de Frederick W. Taylor. Si bien se ha sugerido que Taylor, al colocar su énfasis primordial sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros pudo haber dejado de considerar las fuentes no financieras de motivación o la influencia del grupo informal, buscó empero mejorar el bienestar económico del obrero. Taylor estaba convencido de que la administración científica proporcionaba a los trabajadores la mejor oportunidad para tales mejoras, ofreciéndoles los medios con los cuales podrían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes. A pesar de que su enfoque puede haber sido autocrático en cierto sentido, en comparación con el énfasis actual de solicitar la participación y las contribuciones del empleado en relación con la medición de su trabajo y los métodos para mejorarlo, puede considerarse que fue progresista en términos de las prácticas usadas por la gerencia en aquella época. Además, en el área de administración de personal, Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con detrimento para ellos mismos y para su organización.-

3.2 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., y que por ende se desprenden las siguientes características que distinguen a los recursos humanos de los demás.-

a) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.-

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se menciona en el inciso anterior, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización ya a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud ya a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.-

Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada.-

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva; la intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos.

generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recurso; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.-

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: **DESCUBRIMIENTO** y **MEJORAMIENTO**.

En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional.

En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son **ESCASOS**; ya que no todos los individuos de cada nación y/u organización poseen las mismas habilidades, conocimientos etc.-

El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por el número inferior del total; en este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre las que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.-

3.3 TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL,

3.3.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho de que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, pero con frecuencia se olvidan de que planear adecuadamente la "ACTUALIZACION DEL POTENCIAL HUMANO".-

De ahí el hecho, de que en una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. Por lo que, el Sector Público, no debe de quedarse resagado, puesto que -- los sistemas burocráticos son anacrónicos y con muchos vicios, los cuales frenan el desarrollo integral del país.

Sin embargo, con los constantes cambios que se generan en todos los países se requiere de una mayor maleabilidad y adaptabilidad positiva de las personas.

Por lo que una transición tecnológica puede fracasar, si las personas no están preparadas y si no tienen la actitud, los conocimientos, el interés etc., adecuados para el cambio,-

Entonces, al mismo tiempo que se planea con respecto a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo considerando el potencial humano, pues siendo de lo contrario, puede presentarse una separación entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario del elemento humano.

3.3.1.1 FUENTES DE LA PLANEACION.

La planeación de los recursos humanos, debe de tener como fundamento, da--

tos que permitan tener una visión más amplia, de las necesidades futuras e inmediatas, de la organización, para lo cual las bases de la planeación se dividen en dos grandes grupos:

a) FUENTES EXTERNAS.

Que contemplan el medio ambiente y sus acontecimientos, con respecto a los efectos que se generan sobre la organización.

- PRONOSTICOS DE LA ECONOMIA NACIONAL
- PLANES EDUCATIVOS A NIVEL NACIONAL
- PLANES EDUCATIVOS A NIVEL INSTITUCIONAL

b) FUENTES INTERNAS.

Aquí se contemplara todo aquello que se refiere y se contenga dentro de la propia organización.

- OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION
- PRONOSTICOS ECONOMICOS DE LA ORGANIZACION
- PRONOSTICOS TECNOLOGICOS DE LA ORGANIZACION

3.3.1.2 PRONOSTICOS DE RECURSOS HUMANOS.

El establecimiento del pronóstico de recursos humanos se inicia, una vez que se cuentan con los fundamentos específicos y expresamente requeridos por la organización; mismos que se obtuyeron a través de las fuentes de planeación, por lo que dicho pronóstico comprende:

- a) PRONOSTICO DE LOS REQUIRIMIENTOS
- b) PRONOSTICO DE LA OFERTA DE MANO DE OBRA

El primero se logra a través de análisis de puestos, presupuestos o de proyectos.

Mientras que el segundo se obtiene mediante pronósticos de población, educación y crecimiento de la actividad económica y de la economía del país.

3.3.2 ANALISIS DE PUESTOS.

Aquí se inicia el estudio de diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objetivo, el lograr que las organizaciones administren mejor -- los recursos humanos con que cuentan.

Por ello es importante examinar las características de cada puesto y por -- consiguiente, las del propio individuo a fin de establecer los requisitos-- necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto nada me -- jor que efectuar un análisis del mismo.

Cabe aclarar que muchas ocasiones la concepción que se tiene de la organi-- zación, cae en el error de buscar la adaptación del hombre al puesto y no-- del puesto para el hombre; de tal manera que lo rigorista e inflexible de -- este hecho; que provoca a veces, el no poder encontrar al individuo indica -- do por tal apreciación.

A continuación se presentan los términos más utilizados en la técnica de -- análisis de puestos, sin pretender el dar definiciones rígidas;

* ANALISIS

* DESCRIPCION DE PUESTOS (en cuanto a sus funciones)

* DESCRIPCION GENERICA

* DESCRIPCION ANALITICA

* PUESTO

* CATEGORIA

* REQUIRIMIENTOS

* DENOMINACION DEL PUESTO

* CLASIFICACION DE LOS PUESTOS

* OCUPACION

a) FORMA PROPUESTA DE ANALISIS DE PUESTOS.

* GENERALES: (incluye información que permita localizar al puesto, tanto-

en la estructura de la organización, como físicamente en las instalaciones)

- * DESCRIPCION ANALITICA
- * DESCRIPCION GENERICA
- * REQUIRIMIENTOS (en cuanto al individuo con respecto al puesto)
- * CONDICIONES DE TRABAJO
- * PERFIL DEL PUESTO
- * OBSERVACIONES

3.3.3 VALUACION DE PUESTOS.

Proyectado a cumplir con todo lo anterior, se ha inventado una técnica conocida como VALUACION DE PUESTOS, que busca en las organizaciones el contribuir a evitar problemas sociales, legales y económicos que se plantean. Con el fin de dar una idea más profunda con respecto a esta técnica, mencionaremos a continuación algunos métodos de valuación de puestos, señalando en cada caso las ventajas y desventajas del mismo.

I.- METODO DE ALINEAMIENTO.

Procedimiento que se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales, suele concederse a cada puesto.

II.- METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.

Procedimiento un poco más complicado que el anterior y que consiste fundamentalmente en:

- * ESTABLECER UNA SERIE DE CATEGORIAS O GRADOS DE OCUPACION
- * ELABORAR UNA DEFINICION PARA CADA UNA DE ELLAS
- * CLASIFICAR Y AGRUPAR LOS PUESTOS EN FORMA CORRESPONDIENTE A LOS GRADOS Y DEFINICIONES ANTERIORES.

I y II] PRINCIPALES VENTAJAS DE LOS DOS METODOS.

- * SON SENCILLOS Y RAPIDOS
- * FACILMENTE COMPRENDIBLES

- * MAYOR FACILIDAD DE ACEPTACION
- * BAJO COSTO
- * FACILITA LOS TRABAJOS DE VALUACION EN EMPRESAS CUYO PERSONAL SEA ESCASO Y SUS GRUPOS ESTEN CLARAMENTE DEFINIDOS.

I y II) DESVENTAJAS PRINCIPALES DE LOS DOS METODOS.

- * NO SE ANALIZAN LOS ELEMENTOS O FACTORES QUE INTEGRAN AL PUESTO
- * SE BASAN EN JUICIOS SUPERFICIALES
- * APRECIACIONES SUBJETIVAS AL NO TOMAR EN CUENTA NINGUN ELEMENTO TECNICO
- * NO DAN BASES PARA ESTABLECER VERDADERAS JERARQUIAS DENTRO DE LOS GRUPOS
- * ELIMINAN EL EMPIRISMO SOLO EN UNA MINIMA PARTE.

III.- METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Método que constituye una verdadera técnica de valoración de los puestos y cuyo conjunto de procedimientos se resume en tres pasos:

- ORDENACION DE LOS PUESTOS TIPICOS EN CUANTO A SUS FACTORES.
- ASIGNACION DE UN VALOR MONETARIO A CADA UNO DE LOS FACTORES
- LA COMBINACION PONDERADA DE AMBOS FACTORES.

VENTAJAS DEL METODO.

- * ESTUDIA Y ANALIZA CADA PUESTO, CONFORME A LOS FACTORES ESTABLECIDOS.
- * AL DESCOMPONER CADA PUESTO EN SUS ELEMENTOS INTEGRANTES, SE TRATA DE VALORIZAR EL ESFUERZO HUMANO QUE HAY QUE PAGAR.

- * FACIL MANEJO, POR EL NUMERO REDUCIDO DE FACTORES.
- * ELIMINA LA RIGIDEZ Y SUPERA LA ESTIMACION SUBJETIVA DE LOS METODOS ANTERIORES.
- * FAVORECE EN EL PAGO DE SALARIOS (JUSTICIA)

DESVENTAJAS DEL METODO.

- * NO ES FACIL DE COMPRENDER POR LOS INTERESADOS DIRECTOS.
- * LA ESTIMACION EN MONEDA OBLIGA A SER MAS OBJETIVOS, PLANTEANDO LA DIFICULTAD DE ORDEN DISTINTO AL QUE SE BUSCA.
- * NO PERMITE UNA APRECIACION CORRECTA Y AMPLIA DE LA REALIDAD (POR SU SIMPLICIDAD).

IV.- METODO DE VALORACION POR PUNTOS.

Es el sistema más técnico que se emplea, y que comunmente se usa en nuestro medio; ya que ofrece mayores ventajas para la correcta administración de sueldos y salarios.

El método consiste, en un sistema técnico mediante el cual asignamos cierta cantidad de valor denominada " puntos " a cada una de las características fundamentales de los puestos, (factores).

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- COMPARACION DE FACTORES DE UN PUESTO, CON UNA SERIE DE MODELOS.
- DAR A LOS MISMOS UN VALOR O CALIFICACION PARTICULAR.
- ASIGNAR A CADA PUESTO ASI VALUADO "PUNTOS", EL SITIO QUE LE CORRESPONDE EN UNA ESCALA DE SALARIOS PREVIAMENTE ESTABLECIDA.

VENTAJAS DEL METODO.

- * MAYOR USO DE FACTORES QUE PERMITE UN VERDADERO ANALISIS DE PUESTOS A VALUAR.
- * EL PROCESO FUNDAMENTAL ES RELATIVAMENTE SENCILLO Y CLARO.
- * REDUCE AL MINIMO LA INFLUENCIA SUBJETIVA DEL TITULO DEL PUESTO.
- * LOS TRABAJADORES LO ACEPTAN CON FACILIDAD.
- * RESUME LOS CRITERIOS NECESARIOS EN DEFINICIONES CUIDADOSAMENTE ELABORADAS.

DESVENTAJAS DEL METODO.

- * LA SELECCION Y DEFINICION DE FACTORES RESULTA DIFICIL Y ARBITRARIA.
- * LA PONDERACION DE DICHOS FACTORES IMPLICAN LIMITACIONES EN SU APLICACION A TODOS LOS GRUPOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.
- * ADIESTRAMIENTO DE LOS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA.
- * LA VALUACION EXIGE MAYOR TIEMPO QUE OTROS SISTEMAS.

3.3.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Dentro de las consideraciones teórico-técnicas, referentes al reclutamiento de personal, estas las contemplan como; el procedimiento mediante el cual - una empresa u organización, va allegarse del elemento humano que de acuerdo a sus necesidades requiere para llevar a cabo, tanto sus objetivos como funciones propias de la misma.

Por lo que; además de lo antes expuesto, se deberán de definir las fuentes de reclutamiento existentes y necesarias para tales fines, dentro de las -- cuales tenemos:

FUENTES INTERNAS.

Dentro de estas estaran consideradas todas aquellas formas de aprovisionamiento de personal, que se pueden encontrar y esten determinadas en la organización.

- a) TRANSFERENCIAS
- b) PROMOCIONES
- c) SISTEMA ESCALAFONARIO
- d) SINDICATO
- e) BOLSA INTERNA DE TRABAJO

FUENTES EXTERNAS.

Este tipo de fuentes contemplarán, a todas aquellas formas de aprovisionamiento de personal que existen fuera de la organización, pero que en un momento dado podemos recurrir y dentro de las cuales tenemos:

- a) AGENCIAS DE COLOCACION
- b) ANUNCIO EN PUERTA
- c) INSTITUCIONES EDUCATIVAS
- d) HEAD HUNTER'S

- e) ANUNCIOS EN MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA
- f) ASOCIACIONES O CAMARAS
- g) RECOMENDADOS
- h) INTERCAMBIO DE EMPRESAS

Ya que se han enunciado y expuesto las formas de aprovisionamiento de personal, que nos sirvan para allegarnos de manera oportuna del elemento humano, pasaremos a la fase de Selección, que se encargara de filtrar de la forma más óptima, lo que realmente satisface nuestras necesidades.

La función de selección es de gran importancia, ya que de ella depende el conseguir a los candidatos que de acuerdo a sus características y según -- las especificaciones de cada puesto vacante, sean los requeridos por la organización.

Para lo anterior se deberan de tener en cuenta, tanto los principios de la selección de personal; como los elementos que integran a esta misma, para lo cual tenemos:

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

- a) PRINCIPIO DE COLOCACION: Busca tratar de ubicar de la mejor manera al individuo que por sus características, sea el indicado para cubrir cada puesto.
- b) PRINCIPIO DE ORIENTACION: Se refiere a que no es solo realizar la aceptación o rechazo de un candidato, sino que es importante dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (intercambio de información), o hacia el incremento de recursos humanos o hacia la solución de problemas de salud, en caso de que sea causa de la no aceptación.
- c) PRINCIPIO DE ETICA PROFESIONAL: Se contempla como la conciencia de que la actividad del seleccionador puede afectar e influir en la vida de otra(s) personas.

ELEMENTOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

- * VACANTE
- * REQUISICION
- * ANALISIS Y VALUACION DE PUESTO(S)
- * INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
- * FUENTE DE RECLUTAMIENTO
- * SOLICITUD DE EMPLEO
- * ENTREVISTA PREELIMINAR
- * PRUEBAS PSICOLOGICAS
- * PRUEBAS DE TRABAJO
- * EXAMEN MEDICO
- * ESTUDIO SOCIOECONOMICO
- * DESICION FINAL
- * INDUCCION
- * CONTROL DEL PROCESO DE SELECCION

4. ORGANIZACION, MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJADOR.

4.1. CONCEPTO Y DEFINICION DE ORGANIZACION

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento.

Pero en lo que respecta a el significado de este concepto segun el uso de nuestra lengua se da a la palabra "organismo", lo cual implica lo siguiente:

- * PARTES Y FUNCIONES DIVERSAS: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- * UNIDAD FUNCIONAL: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común idéntico.
- * COORDINACION: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología.

Definición Real.

TERRY define la organización diciendo que; es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

SHELDON la considera como: el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

PETERSEN Y PLOWMAN dicen: es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

LITTERER señala: es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

REYES PONCE la define como; la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

De lo anterior se desprende que;

- La organización se refiere a "estructurar".
- A como deben ser las funciones, jerarquías y actividades.
- Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse.
- La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Siendo que, cuando la organización esta terminada, sólo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION: establece que, cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO; establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Siendo esto esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD; debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL; a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que aquella consiste en hacer a través de otros.

4.2. PROPOSITO DE LA ORGANIZACION.

Desde el entendimiento de conceptos manejados con respecto a este tema, tenemos que organizar consiste en identificar y agrupar autoridades, de modo tal; que al asignar autoridad a los administradores, se busca el propiciar la coordinación.

Por otra parte; a la organización informal se le considera a la actividad conjunta de las personas sin un propósito común y consciente o sin una estructura intencional. Por lo que el alcance de la administración se da en cuanto al número de personas que un administrador puede supervisar con efectividad; ya que un alcance amplio de organización da por resultado pocos niveles de organización; por su parte, un alcance reducido genera muchos de estos niveles.

De lo anterior; se tiene, que no existe un número definido de personas que un administrador pueda siempre supervisar con efectividad, ya que ello depende de diversos factores subyacentes, entre los cuales se incluyen el grado de entrenamiento que los subordinados requieren y poseen; la claridad con que se delega la autoridad, la claridad de los planes, la velocidad del cambio, el uso de normas objetivas, la efectividad de las técnicas de comunicación y la cantidad de contactos personales que se necesitan.

Las etapas de la organización incluyen formulación de objetivos, subobjetivos, políticas y planes para lograr las metas, identificación y clasificación de actividades, agrupación de éstas, delegación de autoridad y coordinación de la autoridad y de las relaciones de información.

4.2.1. DEPARTAMENTALIZACION BASICA (ALGUNOS ASPECTOS)

La agrupación de actividades y personas en departamentos posibilita la ex-

pansión de la organización. La división en departamentos puede llevarse a cabo con base en: Numeros simples, tiempo, función empresarial, territorio, producto, clase de cliente que se atiende, mercado y el proceso o equipo -- que se requiere.

El uso de departamentos de servicios es también una clase de departamentalización; asimismo, una clase relativamente nueva de división en departamentos es la organización híbrida, matricial por proyecto.

Así que, el patrón que debe seleccionarse depende de diversos factores en una situación dada. Estos factores incluyen la clase de trabajo y la forma en que debe realizarse, las clases de personas que utilizan ese servicio y otras consideraciones internas y externas.

De cualquier manera, la selección de una división específica puede llevarse a cabo de manera que se puedan lograr en forma eficiente y eficaz los objetivos individuales y de la organización.

Por lo que; con frecuencia, el logro de esta meta requiere combinar formas de departamentalización.

4.2.2. RELACIONES DE AUTORIDAD DE LINEA Y DE STAFF.

Los conceptos de línea y staff se contemplan de diversas maneras, caracterizando a línea y staff mediante relaciones y no mediante personas o reglamentos. De línea es la relación de autoridad en la que el superior es directamente responsable de las actividades de sus subordinados. Mientras que la relación staff, consiste en proporcionar asesoría y consejos.

Otro aspecto de autoridad es la funcional, que consiste en el derecho de -- controlar procesos, prácticas, políticas y otros asuntos selectos que llevan a cabo personas de departamentos distintos al del propio administrador.

La autoridad funcional es una pequeña porción de la autoridad de un administrador de línea y debe utilizarse con cuidado.

La utilización de personal staff tiene limitaciones debido al peligro de socavar a los puestos de línea y a su falta de responsabilidad.

Los administradores de quienes depende el personal staff son responsables - de propiciar la comprensión de las relaciones de autoridad, de que el personal de línea escuche al personal staff, de mantener informado al personal - staff, de exigir un trabajo staff terminado y de utilizar este tipo de personal como una forma de vida de la organización.

4.2.3. DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD.

La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones; siendo por el contrario, que la centralización es la concentración de la autoridad.

El proceso de delegación de autoridad incluye el determinar los resultados que deben lograrse, asignar tareas, delegar autoridad y asignar a personas - la responsabilidad por los resultados.

De ahí que los principios contemplados en la delegación sean;

- DELEGACION POR LOS RESULTADOS ESPERADOS.
- DEFINICION FUNCIONAL.
- CADENA JEARAQUICA.
- NIVEL DE AUTORIDAD.
- UNIDAD DE MANDO.
- TOTALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD
- IGUALDAD ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

A su vez, la descentralización está influida por muchos otros factores que-

Los administradores deben reconocer cuando determinan el grado de delegación de autoridad; pudiéndose a su vez, el recentralizar la autoridad, lo cual consiste en centralizar autoridad que había sido descentralizada previamente.

Debe aclararse la descentralización a efecto de reducir conflictos; esto puede hacerse, por ejemplo, a través de una tabla de autorización de aprobaciones de ejecutivos.

Y para lo cual, el equilibrio es la clave para una descentralización apropiada.

También, se puede reducir el conflicto de la organización utilizando organigramas y descripciones de puestos; además, para alcanzar la eficiencia, las organizaciones deben ajustarse a las demandas de situaciones específicas.

4.3 TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.

La organización representa el punto de partida para identificar los fines que persigue, los medios que empleará para su logro y del desenvolvimiento que se genere de los integrantes de está.-

Para definir a la organización se presentan criterios, que contemplan lo que consideran más importante o sustancial, teniendo por consiguiente:

- ORGANIZACION ES EL PROCESO DE IDENTIFICAR Y AGRUPAR EL TRABAJO QUE SE VA A EJECUTAR, DEFINIENDO Y DELEGANDO RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD, Y ESTABLECIENDO RELACIONES, CON EL PROPOSITO DE QUE LAS PERSONAS PUEDAN TRABAJAR EN LA FORMA MAS EFICIENTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPIOS Y DE LA ORGANIZACION.-
- PARA EL CIENTIFICO DE LA CONDUCTA CONSIDERA A LA ORGANIZACION, COMO UN GRUPO DE OBJETIVOS O ACTIVIDADES UNIDAS POR ALGUNA INTERACCION O INTERDEPENDENCIA Y QUE EXISTE EN UN ESTADO DINAMICO DE EQUILIBRIO.-

De estos puntos de vista, se desprende que existe una dependencia mutua entre:

ORGANIZACION PUESTOS HOMBRES

Debido a que, de no existir una organización equis, no se presentarían las necesidades de emplear a individuos, que reúnan ciertas características para cubrir los puestos que por su giro, se generan en cada tipo de empresa, de tal forma, que de no existir personas con las características requeridas para ocupar los puestos generados en una organización, no habría hasta cierto modo, razón de ser de la misma.-

Por otra parte y en cuanto al sentido evolutivo de la organización y de su concepción tenemos tres teorías que nos muestran los cambios dados como re

sultado de las investigaciones realizadas.-

I) TEORIA CLASICA O TRADICIONAL: Con orientación a la eficiencia y al logro de objetivos, centrando su atención en la creación de una estructura con especialización de funciones, así como, en la división y coordinación del trabajo.

II) TEORIA NEOCLASICA: Esta teoría pone más énfasis en la humanización de la organización, aunque cayendo en el error de considerar, que un trabajador satisfecho es un buen trabajador; pero buscando relacionar los factores de estructura, autoridad y controles, a los del comportamiento y a los objetivos de los empleados.

III) TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION: Esta teoría concibe a la organización como un sistema dinámico y no como un mecanismo mediante el cual - pueden manejarse a las personas y a sus actividades.

Este sistema se considera como un grupo de componentes que se interactúan e interrelacionan, manteniéndose unidos, en un estado de equilibrio dinámico.

Considera como partes o componentes estratégicos del sistema de la organización a:

- EL INDIVIDUO
- LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION
- LA ORGANIZACION INFORMAL
- LOS ESQUEMAS DE ROLES Y STATUS
- LA DISPOSICION FISICA

Es así, como esta teoría contempla al individuo como parte básica y fundamental para el sistema; ya que el individuo posee dentro de sí, la --

complejidad que lo diferencia a uno de otro; misma característica que se presenta en la complejidad existente de una organización a otra.

De aquí, que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapáz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo; ya que carece de capacidad de fuerza, de tiempo o de perseverancia, por lo que tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades.

En tanto que la coordinación de esfuerzos por varias personas, nos muestran que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos por sí solo. Por lo tanto, la coordinación de esfuerzos, es el objetivo básico en el cual se sustenta la organización (ayuda mutua).

De lo anterior consideran que una organización es: la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir un objetivo y finalidad común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

De lo antes expuesto, se desprende que el objetivo de la coordinación, son las actividades integrantes de un puesto, las cuales delimitarán el campo de acción al cual deberán de sujetarse a las personas que desempeñen referidas actividades. Lo anterior se debe a que dentro de la organización solo algunas actividades de un puesto y de una determinada persona son relevantes para la consecución de un objetivo concreto, sin denotar el hecho de que las actividades de un puesto y del individuo que lo ocupa, están contenidas dentro de una cadena dependiente de otros más, que se encargan de dar la consecución requerida para que tengan un fin específico.

TIPOS DE ORGANIZACION.

I.- ORGANIZACION FORMAL.

Este tipo de organización se distingue en cuanto a que sus fines, estructura y dinámica; se hallan explícitamente definidos. Esto exige, entre otras cosas, una explicitación de los roles de autoridad y un sistema de recompensas y castigos, y medios para conseguir determinadas metas impuestas.

Pero lo importante es que una organización formal no es solamente eso, sino que posee dentro de sí otras suborganizaciones informales.-

Por lo que, una organización para ser eficiente, debe de suscitar en su -- provecho las dinámicas de estas suborganizaciones informales; que tienden inevitablemente a formarse dentro de ella.

II.- ORGANIZACION INFORMAL.

Este tipo de organización se distingue por que no posee unas metas y estructura definida; pero que sin embargo, basta para satisfacer una serie de -- necesidades de sus miembros.

Siendo que a veces satisface con mayor eficiencia, que la propia organización formal, de la que forman parte obligatoriamente los mismos individuos. Una organización informal es por ejemplo; las pandillas o camarilla que se forman dentro de las empresas.

De tal forma, que la inmensa mayoría de los problemas empresariales se deben a este tipo de fenómeno.

Por lo que dentro de estos dos tipos de organizaciones encontramos otros -- tipos específicos, dentro de los cuales tenemos a:

- Las organizaciones, que consisten en asociaciones de beneficio mutuo --- (Partidos Políticos, Clubs, Sectas Religiosas, Sociedades Profesionales, etc.).

- Las organizaciones que se presentan como sociedades comerciales, con énfasis en la ganancia (Industrias, Comercios, etc.).
- Las organizaciones de servicios que benefician principalmente a sus clientes (Hospitales, Escuelas, etc.),
- Las organizaciones de bienestar público que benefician a la sociedad en general (Instituciones de Gobierno, Policía, Organizaciones Científicas, etc.).

De lo anterior se desglosan las formas en que se concibe a la organización, como una redefinición de la misma:

*A la organización se le concibe como un sistema abierto, lo que significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo material bruto, personas, energía e información y transformando o convirtiendo estos elementos en productos y servicios que se exportan en dirección al medio ambiente.

*A la que se concibe como un sistema de múltiples propósitos o funciones - que implican diversas interacciones entre las organizaciones y el medio ambiente. Muchas de las actividades de los subsistemas dentro de una organización, no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples -- funciones e interacciones.

*Las organizaciones consisten en muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí. En vez de analizar los fenómenos organizativos en funciones de la conducta individual, cada vez es más importante - analizar la conducta de estos subsistemas, bien los concibamos en términos de grupo y de roles o bien en función de otros conceptos.

*Debido a que los subsistemas dependen mutuamente entre sí los cambios en su subsistema es probable que afecten a la conducta de otros.

*La organización existe en un medio ambiente dinámico que consta de otros sistemas, algunos más amplios y otros más estrechos que la organización

que consideramos. El medio ambiente impone exigencias y constriñe a la organización de diversas maneras.

Los múltiples lazos entre la organización y su medio ambiente hacen que sea difícil especificar claramente las fronteras de una organización dada. Es mejor formular un concepto de organización en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación, más que caracterizar a las organizaciones en función de su forma, de su tamaño, de sus funciones o de su estructura.

4.4 LA DIRECCION DEL FACTOR HUMANO.

El ser humano es un hombre total, interesado en sí mismo y, que por consiguiente, consciente de las influencias que recibe de los factores externos. Por sí mismo, el individuo no puede apartarse del impacto de estas fuerzas cuando se presenta ante la compañía y/o institución que lo emplea; de tal forma, que ante las diversas situaciones de trabajo, el hombre está motivado por la necesidad de trabajar.

Lo que no puede hacer, es dejar fuera a las influencias, las ambiciones y los medios de satisfacción de muchas de sus exigencias naturales.

En vista de estos aspectos, en cuanto a la naturaleza del hombre que influye en su cargo como un factor de producción; se debe de tratar de crear un medio interno que induzca a los trabajadores a ejercer su nivel pleno de capacidad.

Puesto que se sabe que el individuo está preocupado, principalmente, con lo que le sucede a él; en la situación de trabajo.

De tal forma, que los procesos de selección, promoción y apreciación deben depender de la competencia individual.

El entrenamiento, debe de efectuarse de acuerdo con las necesidades personales.

La asignación del trabajo, debe considerarse con el fin de obtener el mejor partido, de las capacidades del individuo; de modo que, los que no quieren responsabilidad, no deberan de tenerla, y por consecuencia los que estén dispuestos a aceptarla, se les considerara para otorgarsela.

Los salarios y bonificaciones, deben estar relacionados con la responsabilidad del trabajo.

Buscando con esto que el medio que construye sea de acuerdo con estos lineamientos, cuyo fin es el resolver problemas de ascenso, a través de una ba

se competitiva que permita al individuo, que se preocupe por sí mismo.

5. LOS ESTILOS DE DIRECCION Y LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

5.1. LAS TEORIAS GERENCIALES.

Dentro de cualquier organización la tarea de coordinar y dirigir los esfuerzos de los miembros de la misma, recaen principalmente en una persona, - que será en este caso el administrador; el cual de acuerdo a la perspectiva que tenga de la naturaleza humana, determinará las políticas, normas y procedimientos; así como, los controles necesarios para verificar la conducta humana requerida.

Es decir, que sí el administrador considera que las personas que están bajo su mando necesitan que se les vigile constantemente, establecerá un ordenamiento muy estricto y rígido.

Es de ahí, que descrita la responsabilidad de todo administrador dentro de una empresa, cualesquiera que sea, nos lleva a observar el "Estilo de Dirección" de las organizaciones y su desarrollo dentro de las mismas.

5.1.1 TEORIA " X " (DOUGLAS MCGREGOR, LIKERT)

Mc Gregor en su obra " El aspecto humano de las empresas ", publicado en 1960, manifiesta una serie de sistemas de valores sobre la naturaleza humana, hecho que deriva de su profunda educación religiosa y que dan base para que Mcgregor formule la teoría "X", que fundamentalmente en esa época, imperaba en todas las organizaciones y la cual conforma el llamado sistema tradicional de dirección.

Dicha teoría basa sus formulaciones a las premisas siguientes:

- * LA GENTE TRATA SIEMPRE DE TRABAJAR MENOS
- * EVITA EL MENOR NUMERO DE RESPONSABILIDADES Y PREFIERE SER DIRIGIDA

- * NO LE IMPORTA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA
- * NO ACEPTA CON FACILIDAD LOS CAMBIOS QUE SE HAGAN
- * TRABAJA SOLAMENTE POR DINERO
- * LA GENTE NO ES MUY LISTA Y CARECE DE INICIATIVA

Para obtener un mejor control del personal de la empresa Mc Gregor establece varias alternativas con:

- DAR TAREAS SIMPLES Y REPETITIVAS
- VIGILARLO MUY DE CERCAS (Mayor supervisión)
- TENER CONTROLES MUY ESTRECHOS Y PREMIARLOS O CASTIGARLOS

Las referidas alternativas o expectativas, nos llevarán a conseguir el objetivo principal, que nos dice; que controlada estrechamente la gente, alcanzará los estándares que se le han fijado.

Sin embargo, a partir de 1968 Likert introduce una variante que modifica a esta teoría, denominándole " Autoritaria Benevolente " y la cual trata en uno de sus puntos, darle al trabajador parte de su salario en PRESTACIONES Y SERVICIOS, evitando con esto, que su irresponsabilidad afecte sus propios intereses.

Por otra parte, agrega que no es conveniente utilizar el poder, siendo que la cortesía da mayores resultados en cuanto al trato con el personal. Entendiendo en este agregado, que el trabajador no es malo solamente, sino que su inmadurez da lugar a su irresponsabilidad, motivo por el cual es necesario el protegerlo, cuidarlo de sus arrebatos y guiarlo para que realice lo que debe de hacer.

5.1.2 TEORIA " Z " o de Relaciones

Un nuevo enfoque sobre la naturaleza humana, que surgió con los experimen-

tos de Hawthorne realizados por Elton Mayo, derivandose a su vez de ellos los supuestos que consideran que:

* LA GENTE QUIERE SENTIRSE IMPORTANTE, SER INFORMADA, PERTENECER A GRUPOS- Y QUE SE LE RECONOZCAN SUS MERITOS.

Siendo necesario observar ciertas políticas para dichos supuestos y que -- consisten en.

- ELOGIAR EL TRABAJO QUE SE REALICE BIEN
- INFORMAR AL SUBORDINADO
- LOGRAR QUE LA GENTE SE SIENTA IMPORTANTE
- CREAR UN AMBIENTE FAMILIAR
- EXPLICAR EL PORQUE DE LAS ORDENES

Con lo anterior se espera el lograr que el trabajador se sienta satisfecho y produzca más, a través de una mejor cooperación de buen agrado por parte del trabajador y que vaya de acuerdo con los objetivos de la empresa, presentandose con esto el menor grado de resistencia a la autoridad.

Como podemos observar, esta teoría más que diferenciarse de la teoría "X" la amplia y modifica en su forma, más no en su contenido, ya que no busca presionar al trabajador, sino el convencerlo que realice lo que se le indique y lo haga de una mejor forma. Es decir, que en esta teoría lo que se pretende dar al trabajador es una forma de satisfacción no solo en su necesidad monetaria; sino también, en sus demás necesidades tanto psicológicas como de carácter social, para que con esto, reditue en una mayor productividad.

NECESIDADES

SATISFACCION

PRODUCCION

Pero Brayfield y Crockett realizaron un estudio en el que tratarían de encontrar las variables que confirmaran la relación que da lugar a la formulación de esta teoría, sin obtener ningún resultado positivo.

Más tarde se acumularon una serie de investigaciones en las que ninguna ve

rífico tal relación.

5.1.3 TEORIA " Y "

Cuando Mc Gregor establece los supuestos de la teoría "X", en contraposición a esta, define también, las premisas de la teoría "Y" la cual sirve de base para que Chirs Argyris, argumente a raíz del fracaso de la teoría "Z", que existe una incongruencia elemental entre las características de las personas maduras y las organizaciones, puesto que las personas de la cultura occidental se desarrollan de un estado pasivo a uno activo, como surge de una dependencia a una independencia con respecto a otras personas a su vez, adquiere diferentes pautas de conducta, tienen profundos intereses y desarrollan una ciencia y control de sí mismos.

Mientras tanto; para las organizaciones, requieren que sus miembros sean pasivos, dependientes, subordinados, con un mínimo control de sí mismos, con una perspectiva muy corta del tiempo y que perfeccionen habilidades superficiales de su empleo.

Cabe mencionar, que la conclusión a la que llega Argyris, es la de cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones.

Como en las anteriores teorías, en esta se implementan varios supuestos -- que nos determinan que la gente tiene iniciativa y es responsable, que quiere ayudar a lograr objetivos, tiene autocontrol y autodirección y posee mayores habilidades que las que emplea actualmente.

Implicando con esto; que surjan políticas acordes con los supuestos mencionados, siendo que para tal efecto, es necesario crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con la organización, participando de las decisiones de la misma, así como también, amplíen el área de auto-con-

trol y autodirección como colaboradores de su jefe.

Resultando de todo esto, que emane una gran actuación de los subordinados - y que se logren mejores desiciones, más aún, la organización al observar - que se desarrollan las cualidades individuales de sus miembros, verá que - sus objetivos principales serán cada día logrados de forma más mejor.

Dandonos cuenta nuevamente que esta teoría, pone de manifiesto al papel -- tan importante que desempeña el hombre, en pos del desarrollo de sí mismo - y de la organización, siendo aquí donde se modifica la gráfica expuesta an teriormente; en la que vemos que al proporcionar una mayor participación - al hombre lograremos una mayor producción, la cual a su vez, dará una ple- na satisfacción al trabajador en todos sus aspectos.

PARTICIPACION

MAYOR PRODUCCION

SATISFACCION

5.2 LOS MODELOS DE DIRECCION

5.2.1 MODELO BUROCRATICO.

No solo a las perspectivas que se consideren de la naturaleza humana van a definir el estilo de dirección del administrador que dirige a un grupo de personas o a una organización, sino que será necesario observar la estructura (del nivel gerencial), de toda la organización y su relación con (medio ambiente), la sociedad en la cual forma parte, contando además, las características individuales y culturales de todos los miembros de la organización.

Características que sirven de base para comprender y definir el modelo de dirección que se está aplicando en las organizaciones humanas; como es el ejemplo del modelo burocrático, el cual, principalmente es ejercido por los gobiernos, existiendo primordialmente dos tendencias que cumplen con diferentes objetivos.

La buracracia se desprende del hecho de que cuando las organizaciones crecen demasiado, el propietario o dueño de la empresa tendrá que delegar autoridad y responsabilidad a otras personas, convirtiéndose en el tramo de autoridad todas las personas en burócratas, menos el máximo decisor.

Como es el caso de los gobiernos socialistas, los cuales ejercen un autoritarismo orientado a la clase en el poder, (pueblo), hacia ciertos objetivos que cumplan con sus necesidades.

Otro caso sería, la de las organizaciones que por su enorme tamaño y complejidad, son burocratizadas por una alta normatividad, convirtiéndose en una organización irracional y la cual cumplirá con ciertos objetivos exclusivos de algún grupo de personas.

La burocracia en las organizaciones se ejerce por una serie de reglamentaciones y normas inflexibles que los miembros de la organización deben de cumplir al pie de la letra; o bien, salen completamente de este ordenamiento y actúan con plena libertad.

Ambos extremos, que causan un gran problema de la organización, al incrementar la improductividad, la ausencia de motivación y el autoritarismo de los jefes.

Todas estas características, nos llevan a pensar en las premisas que estableciera Douglas Mc Gregor y Likert, en sus teorías "X" y "Y".

5.2.2 MODELO DEMOCRATICO.

Max Weber nos dice que este aspecto se presenta o se da a nivel macroeconómico en sociedades relativamente complejas, las cuales característicamente tienen dos postulados:

- * LA DE CAMBIAR CONSTITUCIONALMENTE A SUS GOBERNANTES Y
- * RESTRINGIR A LA AUTORIDAD OFICIAL, PARA FOMENTAR LA INFLUENCIA DE LA OPINION PUBLICA.

Por ser la democracia el poder que ejerce el pueblo en su dirección, se caracteriza en la plena libertad de expresión, reunión y cambio pacífico de gobernantes.

Todas estas características del modelo democrático a nivel social, se puede dar en grados, y se demuestra al existir en la sociedad una ideología plural y una cultura tradicional apolítica.

A nivel organizacional, se dice que existe el cambio de los administradores, se restringe la autoridad de los directivos y por último se da el hecho de que los trabajadores son propietarios de los recursos de la empresa

dando derecho a los trabajadores a administrar a la organización y el usufructo ilimitado de sus productos.

En las sociedades cooperativas, existe además de lo mencionado anteriormente, una asociación voluntaria, una educación muy alta y un derecho de todos los miembros a tener una participación ideológica en la dirección del organismo.

Ejemplo de estos tipos de organización, se dan en los países capitalistas o socialistas; como en las comunas chinas, koljos rusos, colectividades -- USA, ejidos mexicanos, empresas de autogestión, etc.

Todos ellos fundamentados principalmente, por los postulados establecidos por la teoría "Y" que Argyris desarrollara conforme a lo que Mc Gregor estableciera inicialmente.

5.2.3. MODELO TECNOCRÁTICO

El concepto tecnocrático a nivel organizacional tiene su origen en los países altamente desarrollados como E.U. y la U.R.S.S., reflejados principalmente en la economía y política de las empresas, con respecto a los demás países no desarrollados como América Central, Asia y Africa.

Etimológicamente este concepto nos indica, que se trata del poder de la técnica, la que a diario en nuestra rutina vemos y tal vez contemplemos in diferentemente, ya que todo lo que nos rodea esta impregnado de esta; en los simples procesos de abordar un transporte, comprar algún objeto en una tienda de autoservicio o pedir alguna información.

Es así, como podemos vislumbrar el nacimiento de una de las etapas más importantes para la raza humana.

Este modelo se caracteriza por incrementar las demandas y así también a el capital, su fuerza de trabajo es cada vez más especializada, su administra.

ción es muy completa, tiene una estrategia a largo plazo bien planteada -- por "la ingeniería industrial".

La aplicación de la técnica persistentemente en todas las actividades que formen los procesos de la organización y la de sus miembros, donde el máximo decisor de la organización sera el tecnocrata, el cual posee toda la información y busca el elevar el nivel de vida de la sociedad a través de un menor esfuerzo físico.

La tecnocracia aumenta la producción de artículos altamente tecnificados, lo cual va en contra de los objetivos principales de la sociedad y sus necesidades propias, como sucede con la producción de armas, aparatos electrónicos y no de la producción de bienes de consumo básico.

A nivel de organización, los trabajadores no tienen ninguna participación en las decisiones del organismo por no ser necesario, ya que el grupo de especialistas, por sus conocimientos y habilidades, no requieren del trabajador para tomar una decisión. Enmarcando un regreso más completo a la dirección de la teoría "X" que Douglas Mc Gregor estableciera, y a medida -- que la organización crece y se hace más compleja, los capitalistas, dueños de la organización, dejan en sus manos la dirección de la misma a los tecnócratas, los cuales buscan maximizar las utilidades, obtener la autonomía de la empresa con respecto a otras, cumplir sus demás objetivos, desarrollar una mayor tecnología y obtener una mayor congruencia con todos los -- objetivos principales de la sociedad actual.

3.3 LA FORMACION DE GRUPOS

Cada organización persigue un objetivo general al que van a contemplar una serie de subobjetivos, para que se cumpla este mismo, dando como resultado que cada uno de estos subobjetivos se integren o formen grupos para cumplir cada uno de ellos, como puede suceder con el departamento de ventas o el de producción que estaran integrados por uno o varios grupos a la vez dentro de la misma área.

La definición de grupos no se ha determinado conforme a la amplitud de un marco de referencia general, por lo que conforme a los que nos ocupa, siendo la psicología un factor importante, podemos decir que el grupo es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, son conscientes psicológicamente de sí mismos y se perciben como grupo.

Dentro de cualquier empresa o institución existen dos tipos de grupos, los que van a iniciarse por diferentes objetivos, como sucede con los grupos formales que se crean por necesidades permanentes o temporales de la organización misma, y los grupos informales que se inician por motivos muy diferentes a los de la organización y satisfacen las necesidades de los miembros de cada grupo al desarrollar relaciones con otros miembros y tendiendo a establecer esta clase de grupo en todos los niveles de la empresa, dependiendo de la ubicación física del puesto, su naturaleza y el tiempo que requiere tal actividad.

Así también, se denota que estos últimos se desglozan en dos clases de grupos, que se han denominado como pandillas horizontales, formado por miembros de la misma clase o rango y las pandillas verticales que la integran miembros de diferentes niveles jerárquicos.

Las funciones que cumplen estos grupos principalmente son; las de obtener -

trabajo, crear ideas o actuar en unión y estas son asignadas al grupo por la organización del cual se sienten responsables. Pero no solo estas funciones tiene el grupo, sino por medio de la relación con otros miembros -- del grupo, la persona siente una satisfacción de apoyo, amor y afiliación, desarrolla su identificación y autoestima, compara y confirma sus percepciones con la de los demás, aumenta su seguridad y su sentimiento de poderío.

Cabe mencionar que existen dos formas por las cuales se integra a un grupo determinado como es la "adscripción" en la que no elegimos el grupo, sino se nos asigna; como ejemplo. podemos indicar cuando nos dan la orden de -- formar parte del departamento de finanzas o nos dan el grupo en la escuela al cual pertenecemos y la otra forma es la "adquisición" es cuando elegimos el grupo, cuando nos integramos a un club o un equipo de fut-ball etc. por sentir que tenemos las mismas características psicológicas.

Los principales problemas de la organización con respecto a los grupos -- formales e informales, son las de buscar su eficiencia, encontrando el equilibrio entre la satisfacción de los objetivos de la empresa y las necesidades de estos grupos.

Otro problema, es el de encontrar la productividad de los grupos sin romper las relaciones entre estos fomentando la competencia.

Uno de los más grandes problemas que tiene cualquier organización, es la de buscar maximizar su productividad y para ello realizan un estudio estructural el cual es incompleto sino se observa los procesos entre las personas para comprender las relaciones informales, tradiciones y cultura y dentro del cual forma parte importante de este problema el grupo.

Es vital para todo ser humano, formar parte de un grupo cualquiera, que sea en el, pues encuentra seguridad, autoestima y satisface su ego; como -

o describe la pirámide de Maslow.

Por lo que llega a ser tan importante el grupo, que establece una serie de normas, procedimientos y determina objetivos, los cuales pueden ser de mayor importancia, para el grupo, que la de la organización; así también, todos los estudios sobre el tema, nos indican que estructuralmente están influyendo en el tipo de relaciones informales de los puestos, las tradiciones y la cultura que rodea a la organización, afectándose entre sí las funciones del puesto y las percepciones, y la personalidad del que desempeña ese puesto.

5.4 PAUTAS MOTIVACIONALES.

La organización en un supuesto, es como un individuo, el cual tiene un solo problema y que abarca a toda la identidad, existiendo también una sola respuesta.

Todo esto nos lleva a pensar y a observar, que la organización hace una motivación por recompensas de un modo general, para todos los miembros de esta, preocupándose de la moral de trabajo y estudiando a los grupos pequeños como a sus relaciones humanas. Que a diferencia de la administración científica, los métodos psicológicos observan a fondo a los individuos y olvidan su interdependencia estructural en el contexto organizacional.

El grado de efectividad en la organización se debiera principalmente, a una serie de requerimientos como; lograr que la gente entre rápidamente al sistema y permanezca en él, ya que la deserción y la alta rotación de personal es muy perjudicial.

A parte de esto, la organización debiera de plantear una conducta confiable del personal, mediante las satisfacciones de las normas cuantitativas y cualitativas, indicando por tal motivo que el personal debiera de hacer el máximo de trabajo y con la mejor calidad.

Un tercer requerimiento organizacional es la de los actos innovadores y espontáneos, ya que la empresa no puede preveer, ni planear actos que en la realidad se dan y afectan a esta. Por tanto, la capacidad innovadora, cooperativa, protectora y creadora del hombre es importante para la supervivencia y efectividad de la organización.

Siendo muy interesante ver que la organización basa su efectividad en el cumplimiento estricto del papel que cada trabajador desempeña, sin contar con lo anteriormente mencionado, tendrá por tanto un sistema social muy débil.

El personal que crea un ambiente favorable en el clima exterior, esta ayudando a la organización en su funcionamiento, al extralimitarse en el desempeño de su papel que fija la misma organización.

5.4.1 FORMAS DE MOTIVACION

La efectividad organizacional tiene sus bases psicologicas en una serie de pautas motivacionales, las cuales nos indican en un momento dado, el tipo de conducta requerida por el miembro de la organización, como es el caso de la obediencia legal, el cual reside su acatamiento por derivarse estas ordenes y reglas de una fuente legitima de autoridad, la que el miembro de la organización encontrara motivadora, por tratarse de una ley de la nación, de la organización o de un grupo.

Este término de obediencia legal, es un concepto sociopsicológico, pues se esta refiriendo a hechos sociales y psicológicos y el ser humano por lo mismo, obedece a la sociedad para participar en el sistema de está.

Otra forma de motivación por parte de la empresa, es el empleo de recompensas o satisfactores instrumentales, la cual trata de dar recompensa a la conducta deseada y a medida que se aumenta la gratificación, se espera ver aumentada también, el mejoramiento de esa misma conducta.

En este momento, la motivación es convertida en un instrumento de satisfacciones.

Existen otras formas de motivar, como la simple situación de tener la membresía de pertenecer a un sistema o grupo, el cual va a mejorar por la antigüedad, que pueda obtener.

En base a los méritos propios de cada miembro, la organización dara una recompensa individual en aumentos al salario, ascensos o reconocimientos que motivaran mayormente la conducta.

Y por último, la motivación derivada de la aprobación social de su propio grupo, se convierte en la satisfacción individual.

La autodeterminación y expresión de sí mismo, constituye también su identificación con el trabajo, proporcionándose con esto una satisfacción para él. Como sucede con el científico o el artista, el cual siente satisfecho el desarrollo de sus investigaciones por parte de la ciencia o el músico con sus sinfonías.

La idealización de sí mismo, lleva consigo que una persona conforme las metas del grupo o de la organización, con su sistema de valores y los interiorice realizando con cada hecho que realice una motivación de la manifestación de sus valores. Es decir, que cada devoto sindicalista o ejecutivo prudente y de cabeza firme, se vera motivado a ejecutar cualquier acción que indique su propio sistema de valores.

6. METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION.

6.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

6.1.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION.

DETECTAR E INFERIR DE FORMA COMPARATIVA, LAS VARIABLES Y/O FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL Y LOS EFECTOS DE ESTAS MISMAS, EN CUANTO A LA EVOLUCION DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO Y PARAESTATAL.

6.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO DE LA INVESTIGACION.

DETECTAR EL GRADO DE AFECTACION QUE EJERCE UNA CRISIS INFLACIONARIA, EN CUANTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE EXISTE O SE PRESENTA TANTO EN EL SECTOR PUBLICO Y PARAESTATAL, Y SU REPERCUSION EN EL ESTANCAMIENTO Y/O EVOLUCION DE LA ORGANIZACION Y DEL INDIVIDUO -- QUE PARTE DE ELLA MISMA.

6.2. PROBLEMATICA A TRATAR DENTRO DE LA INVESTIGACION.

Considerando a dos organizaciones que cuentan con diferentes bases de formación; se observó, que el buen o mal servicio que otorgan a la sociedad en que se encuentran integradas, muestran una serie de factores que afectan al personal de estas organizaciones, debiéndose su origen a aspectos de tipo administrativo, técnico, organizacional y de manejo de recursos humanos.

La problemática a la que se enfrentan estas instituciones, suele derivarse del trabajo en equipo, del reconocimiento y aptitudes del individuo por parte de la organización, de la habilidad desarrollo y superación del elemento humano, de la comunicación e información entre el individuo y la organización, de la confianza y motivación que se le otorgue al trabajador, del tipo de remuneración, del ambiente e higiene de la organización y del equipo de trabajo empleado.

Lo anterior viene a ubicar elementos importantes que se deben de contemplar y cumplir junto con los procedimientos establecidos por cada tipo de organización y los cuales, buscan la mayor productividad de las operaciones y actividades que se realizan en todas las áreas que integran a la institución y/o empresa a que se refiera, dentro de los lineamientos y normas consideradas para el mejor funcionamiento de la organización y el desarrollo del trabajador.

6.3. H.I.P.O.T.E.S.I.S

6.3.1. SI LA ORGANIZACION INFLUYE COMO MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJADOR, ENTONCES, EL TRABAJADOR ES PARTE DETERMINANTE EN LA EVOLUCION- DE LA MISMA.

6.3.2. SI EL TRABAJADOR INFLUYE EN LA EVOLUCION DE LA ORGANIZACION Y- ESTE A SU VEZ INFLUYE EN EL DESARROLLO DEL TRABAJADOR, ENTON-- CES, EXISTE UNA INTERDEPENDENCIA DE INTERESES QUE AFECTAN EN - EL LOGRO DE OBJETIVOS DE AMBAS PARTES.

6.4. DETERMINACION DE LA MUESTRA

6.4.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA DE UNA EMPRESA PARAESTATAL.

Teléfonos de México posee un departamento comercial, que consta de un personal total de 562 empleados con 6 categorías, dentro de un escalafón considerado en nueve sucursales y un departamento de rezágos o -- control de cuentas finales.

Para conocer el tamaño de la muestra necesitaremos determinar la desviación standar.

TCA	12	-93.66	-81.66	6668.35	
4a	35	-93.66	-58.66	3440.99	=
3a	75	-93.66	-18.66	348.19	<u>55353.30</u>
2a	150	-93.66	56.34	3174.19	=
1a	10	-93.66	-83.66	6998.99	98.49
1aE	280	-93.66	186.34	34722.59	=
	562/6=	93.66		55353.30	9.92

Conocida nuestra desviación standar, utilizaremos a un nivel de confianza de 99% y considerando un mínimo de error de "3", la siguiente fórmula que nos servira para conocer el tamaño de la muestra necesaria para nuestra investigación. $n = \frac{Z^2 (V)}{E}$ donde:

Z= Nivel de confianza = 99% (VALOR EN TABLAS = 2.58)

V= Desviación Standar

E= Error Considerado

Sustitución en la Fórmula

$$n = \frac{(2.58)^2 (9.92)}{3}$$

Desarrollando Tenemos:

$$n = \frac{(25.59)^2}{2}$$

$$n = (12.79)^2 \quad n = 72.76 \quad E=3$$

$$n = 73$$

6.4.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA EN UNA INSTITUCION DEL SECTOR PUBLICO.

La Dirección General de Administración de Pesquerías, dependiente de la Secretaria de Pesca, cuenta con un personal total de 116 empleados los cuales se encuentran ubicados 26 Niveles y/o categorías. Para conocer el tamaño de la muestra, necesitaremos determinar la desviación standar.

$$V = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}$$

1	-4.46	-3.46	11.97
22	-4.46	17.54	307.65
10	-4.46	5.54	30.69
2	-4.46	-2.46	6.05
10	-4.46	5.54	30.69
5	-4.46	.54	.29
1	-4.46	-3.46	11.97
1	-4.46	-3.46	11.97
3	-4.46	-1.46	2.13
2	-4.46	-2.46	6.05
3	-4.46	-1.46	2.13
5	-4.46	.54	.29
1	-4.46	-3.46	11.97
4	-4.46	-0.46	.21
10	-4.46	5.54	30.69
4	-4.46	-0.46	.21
1	-4.46	-3.46	11.97
6	-4.46	1.54	2.37
10	-4.46	5.54	30.69
1	-4.46	-3.46	11.97
1	-4.46	-3.46	11.97
1	-4.46	-3.46	11.97
2	-4.46	-2.46	6.05
1	-4.46	-3.46	11.97
3	-4.46	-1.46	2.13
6	-4.46	1.54	2.37
<hr/>			
116/26=	4.46		568.42

$$V = \frac{568.42}{116}$$

$$V = 4.90$$

$$V = 2.21$$

Conociendo nuestra desviación standar, utilizaremos a un nivel de confianza de 99% y considerando un mínimo de error de "1". La siguiente fórmula que nos servira para conocer el tamaño de la muestra necesaria para nuestra investigación sera:

$$n = \frac{Z(\alpha)}{E} \quad * \text{ Ver punto anterior.}$$

Desarrollando la Fórmula tenemos que:

$$n = \frac{(2.58)(2.21)}{1}^2$$

$$n = \frac{5.70}{1}^2 \quad n = (5.70)^2 \quad n = 32.49.$$

$$\underline{n = 33}$$

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 SEMINARIO DE INVESTIGACION
 RECURSOS HUMANOS

6.5.1. CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	MINIMO				MAXIMO		
1. El personal se siente contento de formar parte de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Aquí no se despide nunca a nadie	1	2	3	4	5	6	7
3. El jefe del área organiza y controla todo lo relacionado con su departamento.	1	2	3	4	5	6	7
4. Las condiciones en la organización me permiten lograr una superación personal.	1	2	3	4	5	6	7
5. La jornada de trabajo me permite realizar otro tipo de actividades personales.	1	2	3	4	5	6	7
6. A cada miembro de la organización se le valora individualmente por el trabajo que desempeña.	1	2	3	4	5	6	7
7. Considero que los objetivos que persigo no están de acuerdo con los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Me gusta mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9. Tengo mucho que aprender en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
10. Aquí me siento una persona importante y tratada como tal.	1	2	3	4	5	6	7
11. Las políticas que lleva a cabo la organización permiten el desarrollo personal	1	2	3	4	5	6	7
12. Si en departamento se presenta un problema, se presentan varias alternativas y se van desechando hasta que se decide por la mejor	1	2	3	4	5	6	7
13. Las tareas a desempeñar en mi puesto están previamente planeadas.	1	2	3	4	5	6	7
14. Me entero de todo lo que necesito saber de la organización para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. En la organización, si hay las oportunidades de llegar a alcanzar un puesto mucho mejor al que tengo ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16. Me preocupo por la limpieza de mi área de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
17. Si no realizo mi trabajo, pienso que la empresa me puede castigar en alguna forma.	1	2	3	4	5	6	7
18. Me disgustan los cambios constantes que se dan en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Considero que mi trabajo está mejor pagado en otras organizaciones.	1	2	3	4	5	6	7

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20. El reconocimiento de mi trabajo nunca va de acuerdo al esfuerzo que aplico en él. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. El respeto del personal se da en todas las áreas y a todos los niveles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. A nuestro superior le preocupa saber cuales son las necesidades, aptitudes y cualidades de cada uno para desarrollar el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. La toma de desiciones tiene en cuneta el desarrollo personal de los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Conozco muy bien mis obligaciones y responsabilidades en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Si colaboro en la organización, me van a ayudar a ocupar un puesto mejor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Mi jefe me motiva a que cumpla con mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. La empresa siempre busca la maximización de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. La organización se preocupa por tener en buenas condiciones el lugar donde trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. La relación que llevo con mi jefe inmediato es agradable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Mi trabajo es aburrido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Me siento orgulloso de trabajar en esta organización, ya que me da prestigio entre mis amigos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Para un problema siempre proponemos varias ideas, pero al final el jefe es quien decide. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Mi superior hace sentir que mi trabajo no es importante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Para subir a un puesto más alto, tengo que hacer muy bien mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. Siento confianza para exponer mis problemas a mi jefe inmediato. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. En mi área de trabajo, el jefe nos asigna las labores que a nosotros nos gustan más. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. Me siento aislado por falta de comunicación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. La toma de desiciones la realizan únicamente los altos funcionarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. Las prestaciones que recibo son mayores que las de otras organizaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. Cuento con el tiempo suficiente para realizar mis labores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. El trabajo que requiere de mucha capacidad, responsabilidad y conocimiento, siempre es encomendado a ciertas personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. La comunicación buena o mala que recibo por mi trabajo es siempre oportuna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. Mi sueldo va de acuerdo con las funciones y responsabilidades de mi puesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

	MINIMO							MAXIMO						
Con frecuencia se realizan juntas para planear las acciones a seguir.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Me siento contento, puesto que me aprecian mucho mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Entre mis compañeros hay un buen espíritu de colaboración.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Me siento satisfecho con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Me desagrada como me llevo con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
El superior siempre propone una o dos alternativas, y solicita que se vote a favor o en contra de la misma.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
La jornada de trabajo es flexible en cuanto a permisos especiales.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
La política de compensación es clara y garantiza mis derechos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Yo trabajo más y ganó menos que otras personas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Las órdenes se dan desde arriba, pero se toma en cuenta la opinión de los subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Las actividades de mi puesto me agradan, porque me siento importante y me da ciertos privilegios.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Existe reconocimiento del supervisor hacia mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
El estado en que se encuentra el equipo de trabajo es bueno.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Siento que la organización progresa cada vez más	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
La organización me da el equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo mis labores.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Cada quien realiza su trabajo sin la supervisión del jefe del área.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Al jefe le importa mantener un ambiente de trabajo amistoso.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Los trámites de contratación se hacen rápidamente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Todos los superiores nos apoyan y facilitan las actividades y labores del trabajo del área.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Siento que la organización esta estancada, y no progresa.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
El desempeñar un puesto de mayor jerarquía da categoría.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
El ambiente que existe de estima y compañerismo entre el personal, favorece el mejor desempeño de sus labores.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Uno de los intereses de la organización es la actividad para mejorar y modificar las técnicas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

FACULTAD DE CONTABILIDAD
SEMINARIO DE INVESTIGACION
RECURSOS HUMANOS
CLIMA ORGANIZACIONAL

FACTORES A EVALUAR	NUMEROS DE LAS PREGUNTAS RELACIONADAS											
1. EQUIPO DE TRABAJO	8	28	56	58								
2. RECONOCIMIENTO Y APTITUD	6	10	20	24	31	33	47	55	63	75		
3. HABILIDAD, DESARROLLO Y SUPERACION DE	2	4	9	11	15	18	25	34	64	69	70	76
4. FACTORES DE TRABAJO PLANEACION	13	38	44	66	68	71						
5. INFORMACION Y COMUNICACION	14	37	42	61								
6. CONFIANZA Y MOTIVACION	26	29	30	35	57							
7. REMUNERACION	19	39	43	51	52							
8. AMBIENTE E HIGINENE	5	16	21	40	48	50	60	65	73	74		
9. LIDERAZGO	46	3	22	41	59							
10. ESTILO DE DIRECCION	1	7	27	45	62	72						
11. TOMA DE DECISIONES	23	12	32	49	67	53						
12. PODER Y AUTORIDAD	17	36	54									

6.5.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de los programas de toda organización a través del manejo de los instrumentos técnicos y administrativos por parte del personal, conforma la columna vertebral del clima organizacional.

Los factores que se toman para realizar la medición están derivados del medio ambiente de trabajo y las características propias del desempeño del puesto; es decir, se toman en cuenta los factores extrínsecos e intrínsecos del puesto.

Estos factores son:

1. EQUIPO DE TRABAJO.

Consiste básicamente a lo que se refiere a las herramientas y materiales de trabajo con los que se cuenta para el desarrollo de las actividades; no solo las técnicas, sino también las administrativas.

2. RECONOCIMIENTO Y APTITUD.

En este factor se analiza la calificación técnica del personal y la forma en que es reconocida por la organización.

3. DESARROLLO Y SUPERACION DE RECURSOS HUMANOS.

La forma en que se desempeñan las actividades, la posibilidad de desarrollo y superación del personal son evaluados en este factor.

4. FACTORES DE TRABAJO Y PLANEACION.

La planeación de las actividades es fundamental para la medición del clima, en este factor se evalúan sus características, conociendo cual es la vinculación de las áreas en esta actividad.

INFORMACION Y COMUNICACION.

En este factor se hace referencia a la oportunidad, características y barreras que inciden en el individuo, y que de alguna forma afectan el buen desempeño de sus actividades.

CONFIANZA Y MOTIVACION.

Se refiere al grado de seguridad que se le da a los trabajadores y a la forma en que se les comunica el desarrollo de los programas, avances, resultados y la retroalimentación al trabajador.

REMUNERACION.

En este factor se evalúa la magnitud de la percepción en referencia al tipo de trabajo, a la remuneración que por el mismo trabajo se da en otras organizaciones.

AMBIENTE E HIGIENE.

Se refiere a las características físicas del lugar (luz, ventilación olores, etc.), y si estas permiten el desarrollo de las actividades adecuadamente.

LIDERAZGO.

Con este factor se pretende observar, en que manera la conducta del líder del grupo influye en el comportamiento del mismo; y como este a su vez, comprende que se le esta dirigiendo, así como su forma de considerar a esta influencia, conforme a sus necesidades básicas, psicológicas y sociales.

ESTILO DE DIRECCION.

En este factor se busca conocer el estilo de dirección que es practicado dentro de cada tipo de organización, a través de los sentimientos y apreciaciones clásicas, que caracterizan las diversas teorías que se han establecido.

11. TOMA DE DECISIONES.

Se busca conocer, en que grado y forma se le permite a los subordinados participar en la toma de decisiones sobre el trabajo, así como a los -- grupos que la integran.

12. PODER Y AUTORIDAD.

Se considera el tratar de inferir el tipo de autoridad o poder formal, - que se utiliza para lograr que el personal labore dentro de las normas, procedimientos y reglamentos establecidos.

6.6. RECOLECCION Y TABULACION DE DATOS

En la valoración de las respuestas obtenidas en cuanto a la aplicación del cuestionario, se determinó que la situación de desarrollo "ideal" para las organizaciones en cuestión, sería ubicada con el valor máximo de "7", para cada pregunta. Por lo tanto y en base a esto, se realizaron las diferencias de valores reales obtenidos con el parámetro establecido de donde se puede deducir el grado de desarrollo, que consideraron las personas encuestadas en nuestra investigación y para los efectos del tipo de institución.

VALORACION EN TABLAS.

VALOR ESTABLECIDO	VALOR OBTENIDO	ORGANIZACION PUBLICA	ORGANIZACION PARAESTATAL
7	3.5	3.5	
7	5.0		2.0
7	3.8	3.2	
7	4.2		2.8
7	3.5	3.5	
7	4.5		2.5
7	3.8	3.2	
7	4.3		2.7
7	3.2	3.8	
7	3.7		3.3
7	4.0	3.0	
7	4.6		2.4
7	3.6	3.4	
7	4.0		3.0
7	4.5	3.0	
7	4.7		2.3
7	3.6	3.4	
7	4.4		2.6
7	4.0	3.0	
7	4.8		2.2
7	2.8	4.2	
7	3.8		3.2
7	1.6	5.4	
7	4.0		3.0

VI. 84.0 VA 61.9% VB 41.9% VA 41.9 VA 32.0

$$VA = 32.0 / 84.0 = 38.0\%$$

$$VB = 41.9 / 84.0 = 49.8\%$$

Diferencias en porcentaje de las organizaciones (PUBLICA Y PARAESTATAL), para alcanzar un grado de desarrollo ideal.

TABULACION DE RESULTADOS OBTENIDOS, CONFORME A PROMEDIOS CALCULADOS POR FACTOR A EVALUAR Y PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL MISMO.

FACTOR EVALUADO	ORGANIZACION PUBLICA	ORGANIZACION PARAESTATAL	% (+)(-)	% (+)(-)
- EQUIPO DE TRABAJO	8.3	9.6		<u>1.3</u>
- RECONOCIMIENTO	9.1	8.0	<u>1.1</u>	
- DESARROLLO Y SUP.	8.3	8.6		<u>.3</u>
- DE PLANEACION	9.1	8.2	<u>.9</u>	
- INFORMACION Y COM.	7.5	7.1	<u>.4</u>	
- CONFIANZA Y MOTIVACION	9.4	8.8	<u>.6</u>	
- REMUNERACION	8.6	7.5	<u>.9</u>	
- AMBIENTE E HIGIENE	<u>10.8</u>	9.0	<u>1.8</u>	
- LIDERAZGO	8.6	8.4	<u>.2</u>	
- ESTILO DE DIRECCION	9.4	9.2	<u>.2</u>	
- TOMA DE DECISIONES	6.6	7.3		<u>.7</u>
- PODER Y AUTORIDAD	3.8	<u>7.5</u>		<u>3.7</u>
			<u>6.1</u>	<u>6.0</u>

ORGANIZACION PUBLICA:

- EXISTE UN MAYOR RECONOCIMIENTO
- CUENTEN CON UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO

*** Por medio del reconocimiento se ha creado un ambiente, mediante el cual se maneja al trabajador para que su labor se induzca hacia la productividad.

ORGANIZACION PARAESTATAL

- CUENTA CON MEJOR EQUIPO DE TRABAJO
- EXISTE UN MAYOR PODER Y AUTORIDAD

*** A través de la dotación de un equipo de trabajo adecuado a sufragar de manera óptima las necesidades de trabajo y del empleo del poder y autoridad, se fomenta la participación del trabajador, a que labore correctamente y por ende se refleje en una mayor productividad.

VALORES OBTENIDOS PARA LA GRAFICACION.

ORGANIZACION PUBLICA

Suma total de los promedios = 41.9

- 41.9 / 3.5 = 8.3 %
- 41.9 / 3.8 = 9.1 %
- 41.9 / 3.5 = 8.3 %
- 41.9 / 3.8 = 9.1 %
- 41.9 / 3.2 = 7.5 %
- 41.9 / 4.0 = 9.4 %
- 41.9 / 3.6 = 8.6 %
- 41.9 / 4.5 = 10.8 %
- 41.9 / 3.6 = 8.6 %
- 41.9 / 4.0 = 9.4 %
- 41.9 / 2.8 = 6.6 %
- 41.9 / 1.6 = 3.8 %

ORGANIZACION PARAESTATAL

Suma total de los promedios = 52.0

- 52.0 / 5.0 = 9.6 %
- 52.0 / 4.2 = 8.1 %
- 52.0 / 4.5 = 8.6 %
- 52.0 / 4.3 = 8.3 %
- 52.0 / 3.7 = 7.1 %
- 52.0 / 4.6 = 8.8 %
- 52.0 / 4.0 = 7.6 %
- 52.0 / 4.7 = 9.0 %
- 52.0 / 4.4 = 8.5 %
- 52.0 / 4.8 = 9.2 %
- 52.0 / 3.8 = 7.3 %
- 52.0 / 4.0 = 7.6 %

6.7. ANALISIS E INTERPRETACION COMPARATIVA DE LOS DATOS OBTENIDOS POR FACTOR EN ESTUDIO.

El ser humano responde ante toda situación que le afecte directa o indirectamente de alguna forma; por tanto, las respuestas emitidas por este, pueden ser reflejadas para su mejor comprensión, por un valor numérico o de algun otro tipo.

Es así como el estudio llevado a cabo en este trabajo, nos indica que en ambas organizaciones "A" y "B", existe un comportamiento estadístico muy parecido; pero existiendo diferencias significativas. De ahí, que estas diferencias muestren que los factores no se encuentren desarrollados de igual forma en las dos organizaciones; para lo cual es necesario remarcar estas diferencias, tomando como referencia los resultados obtenidos e inferir el porque existe este comportamiento.

a) EQUIPO DE TRABAJO: El alto margen porcentual que existe entre la organización "A" y "B", nos viene a indicar de cierta forma, que el aprovisionamiento de equipo que se realiza entre estas, (en cuanto a su personal), reúne mejores condiciones para el desarrollo de su trabajo de una manera más óptima, para el primer tipo de organización mencionada; no queriendo decir con esto, que la calidad de equipo pueda ser superior, sino que considerando el giro de las mismas y el tipo de servicio que otorgan, requiere de esta calidad.

Por otra parte, sí se podría denotar que este fenómeno, radicaría en el aspecto de capacidad y habilidad del individuo para aprovechar al máximo el equipo con que cuenta; además, de que debiera de saber emplearlo, y de que este a su vez, se relacione propiamente con las funciones y/o actividades del trabajador.

b) RECONOCIMIENTO Y APTITUD: Dentro de este factor, existe una casi seme

jante situación, en cuanto al reconocimiento y aptitud que se le da al trabajador; pero siendo un poco mayor en la organización "A", pudiéndose inferir de esto; que aunque existe tal semejanza, esta sería solo la mínima requerida de satisfacción por parte de la organización considerando la variabilidad de capacidades reales de cada trabajador. Esto es, que la organización reconoce la labor del trabajador sin menospreciarla, ya que es parte del proceso productivo, pero a la vez no la valora como esencial y/o indispensable para los fines de la misma. Por lo que respecta a la organización "B", se muestra que este factor tiende a ser promovido mayormente, que en la organización "A", -- sin que con esto llegue a tener el mismo grado de desarrollo que esta.

c) **DESARROLLO Y SUPERACION:** En este factor se nota la conciencia del individuo, en el hecho de que sí se realiza el trabajo de manera óptima y a su vez, que lo domine busca mejoras en el mismo, podrá obtener mayores alternativas de proyección en su trabajo y que probablemente se verán reflejadas en su posición económica; de ahí que los individuos de la organización "A" consideren que existen altas posibilidades de desarrollo y superación que en la organización "B", puesto que esta perspectiva depende del avance que la organización tenga en un momento dado; así como, las facilidades que otorguen las políticas de dirección y el grado de experiencias que se haya obtenido dentro de la misma.

d) **TRABAJO Y PLANEACION:** Al igual que en el inciso b del presente análisis, se detecta un equilibrio en el promedio porcentual obtenido entre las dos organizaciones, pero aunque en la organización "A" se refleja un mayor grado de planeación para el desarrollo del trabajo, en

la organización "B" se enmarca una tendencia ascendente. Esto es, que dentro de los procesos, sistemas y mecanismos empleados para el desempeño de las actividades del trabajador, existe una planeación más o menos acorde a los objetivos de las organizaciones. Pero lo anterior, también se debería al hecho de que la planeación del trabajo se realiza dentro de los niveles jerárquicos superiores, sin la participación de los niveles inferiores u operativos.

e) INFORMACION Y COMUNICACION: Dentro de este factor se denota la tendencia descendente que se presenta en ambas organizaciones; además de ser baja, se puede deber a aspectos como:

- * Mala distribución de los canales de comunicación.
- * Información dada solo en los altos niveles, sin comunicarla a los inferiores.
- * Distorsión provocada por los medios empleados para transmitir la información.
- * Medios de comunicación que no van acorde con las necesidades de la organización.

f) CONFIANZA Y MOTIVACION: A primer instancia; conforme a lo que se muestra en la gráfica, existe una mayor motivación en la organización "A" que en la "B", a la vez, la confianza mostrada en la relación organización-trabajador va equiparada con el elemento seguridad de trabajo.

De lo anterior se desprende, que en base a la observación realizada al aplicar los cuestionarios, se denoto que la motivación va dada por el hecho de una mayor competencia de trabajo para obtener un mayor desarrollo y superación. Más esta motivación no es originada por la organización, sino más bien por el interés particular del individuo de lograr un modo de vida mas desahogado y que se ajuste a sus necesidades

reales.

g) REMUNERACION: Dentro de este aspecto existe una compatibilidad de ideas entre ambas organizaciones; en virtud de que consideran que la retribución que se les otorga por su trabajo, se ubica en un nivel medio que aunque les permite subsistir, va decreciendo paulatinamente, provocando con esto mayores pérdidas en el poder adquisitivo y modos de vida más ahogantes y poco realistas.

h) AMBIENTE E HIGIENE: Dentro de este rubro, el individuo conforma su idea de que en su organización se presentan las medidas de higiene y seguridad adecuadas al menos a sus necesidades de trabajo; existiendo un ambiente grato de compañerismo, que desde el punto de vista psicológico y de motivación, se reflejara en la identificación del trabajador de sentirse importante, como parte integrante de la misma, pero en desacuerdo en otros aspectos.

POR LO QUE RESPECTA A LOS FACTORES :

i) LIDERAZGO

j) ESTILO DE DIRECCION

k) TOMA DE DECISIONES

l) PODER Y AUTORIDAD

Se distingue una gran diferencia, como se muestra en la gráfica comparativa de factores, como:

1- Dentro de la empresa "A" el trabajador considera que el poder y la autoridad se dan acordes a la importancia general del trabajo, sin ejercer altos niveles de supervisión directa al trabajador. Esto se debe, a que el trabajador esta conciente de cuales son sus labores dentro -

de la organización, mismas que desarrolla libremente.

Mientras que en las instituciones del sector público, además de estar centralizado el poder y la autoridad, este a sentir del trabajador, - se da de una manera coercitiva y tendiente a menospreciar las capacidades del trabajador; por lo que a su vez, esto provoca desalentación en la participación del mismo.

- 2- En lo que respecta a la participación del trabajador en la toma de de siciones, esta es casi nula, demostrandose con esto también una acentuada centralización en las desiciones, dentro del sector público, lo cual generara por consecuencia desconocimiento y desinterés del traba jador en el desarrollo de la organización.

Mientras que en la paraestatal, aunque su participación del trabajador en la toma de desiciones, sí se le toma en cuenta , esta no repercute fuertemente en las desiciones finales, pero los hacen sentir integran grantes de la organización y de su desarrollo.

- 3- Dentro del aspecto de estilo de dirección, en el sector público, a -- consideración del trabajador, las formas de dirigir las actividades - por partes de sus jefes, denotan que son más o menos las adecuadas, - ya que su intervención intelectual es poca, pero su operatividad es - esencial.

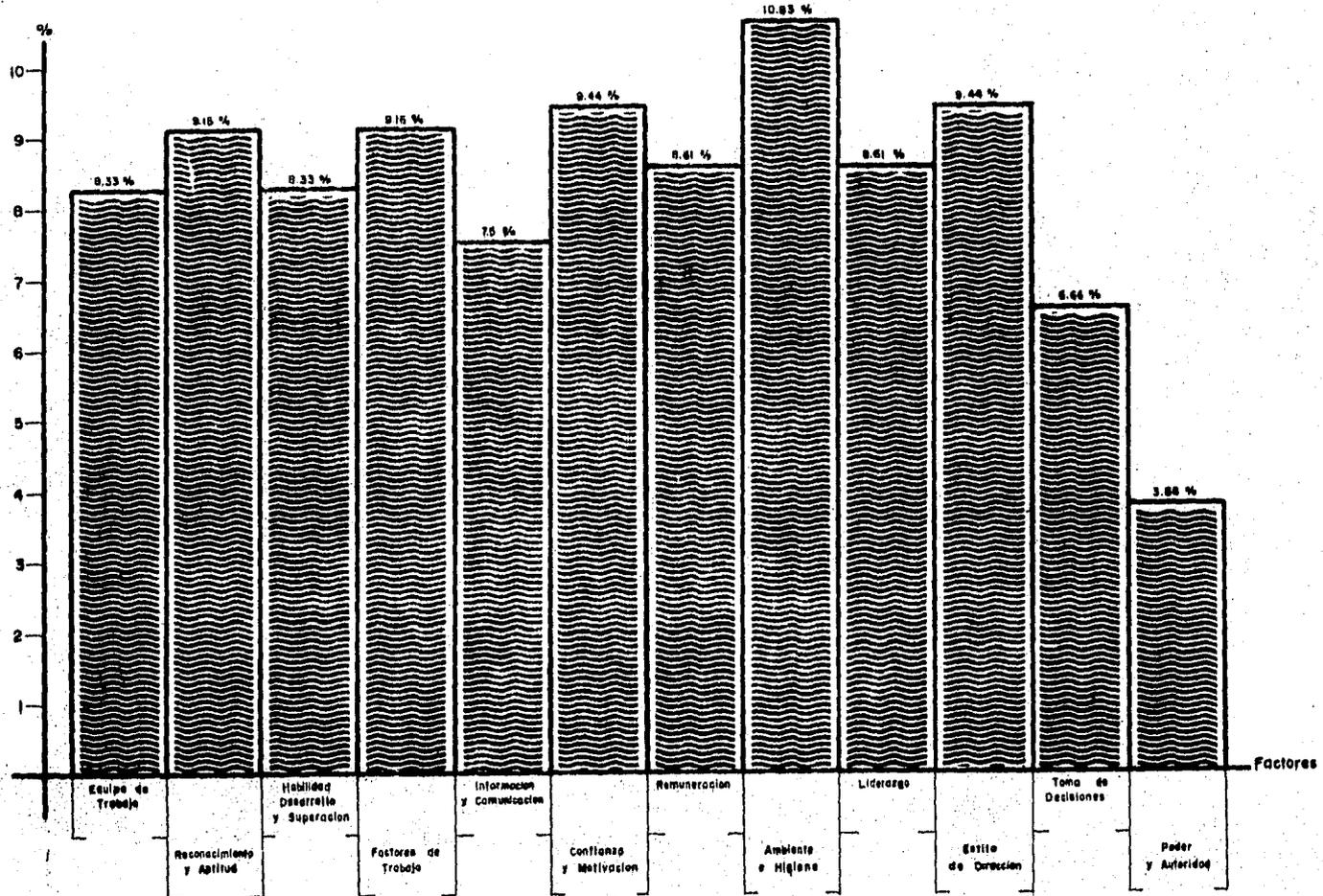
Y en la paraestatal, las formas de dirección que se dan, el trabaja- dor las contempla como realmente buenas; ya que los flujos de descar- go de trabajo se dan de manera rapida y hasta cierto modo actualizado creando un buen funcionamiento de sistema, prototipo de impulso de un correcto modo de dirección.

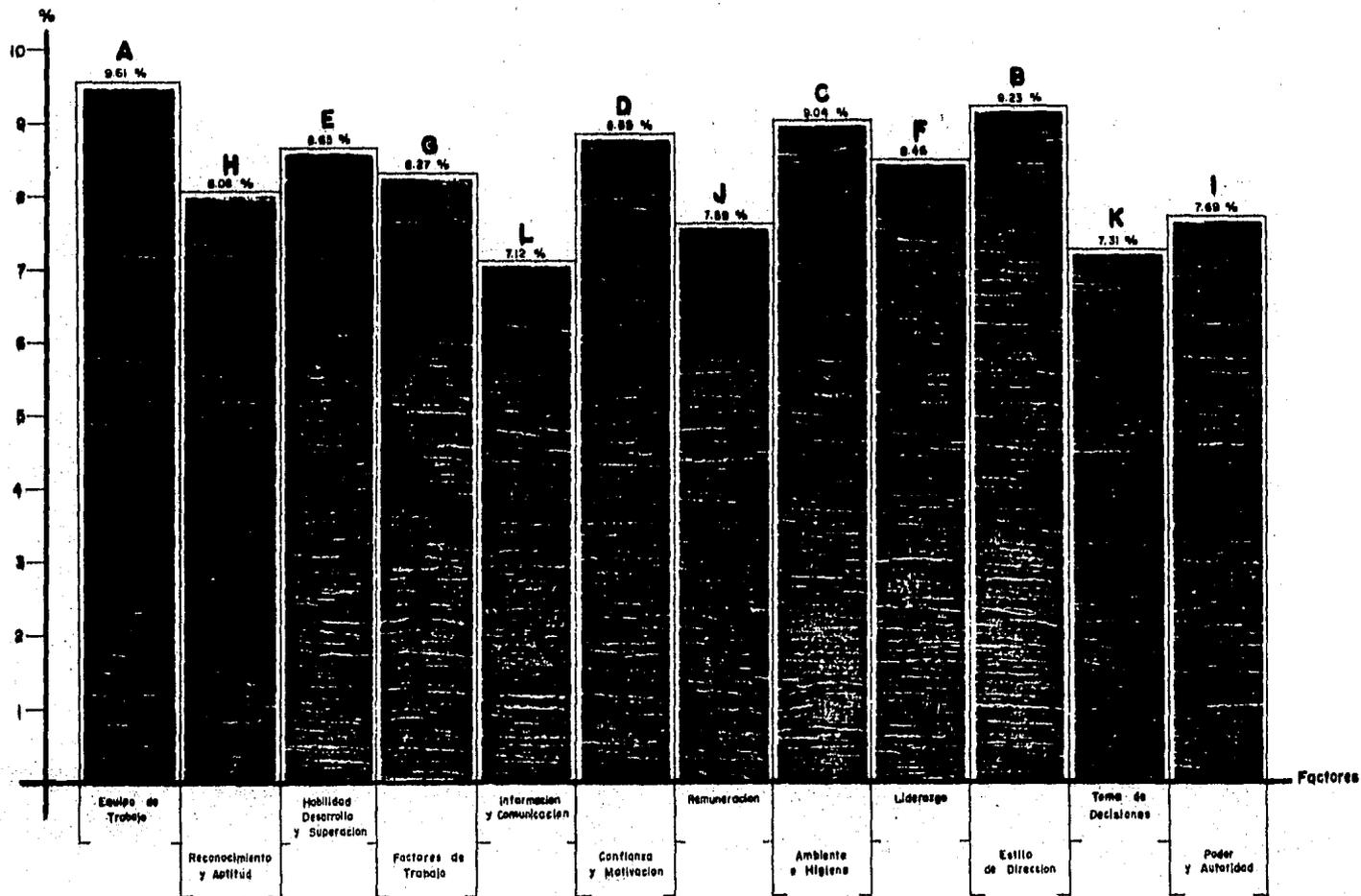
- 4- La representatividad de las formas de liderazgo en organizaciones del sector público, carecen de los medios de impulso y desarrollo a raíz de la acentuada centralización del poder y autoridad, provocando con esto hasta cierto modo, que la buena canalización de esta actividad - se encauce a actividades que frenen el desarrollo de la organización-

ya que esta tomara afluencia y fuerza a través de la política laboral del individuo que no puede ejercer este tipo de dotes. Asimismo la -- ubicación de los elementos con características de liderazgo no son -- contemplados como medios de desarrollo.

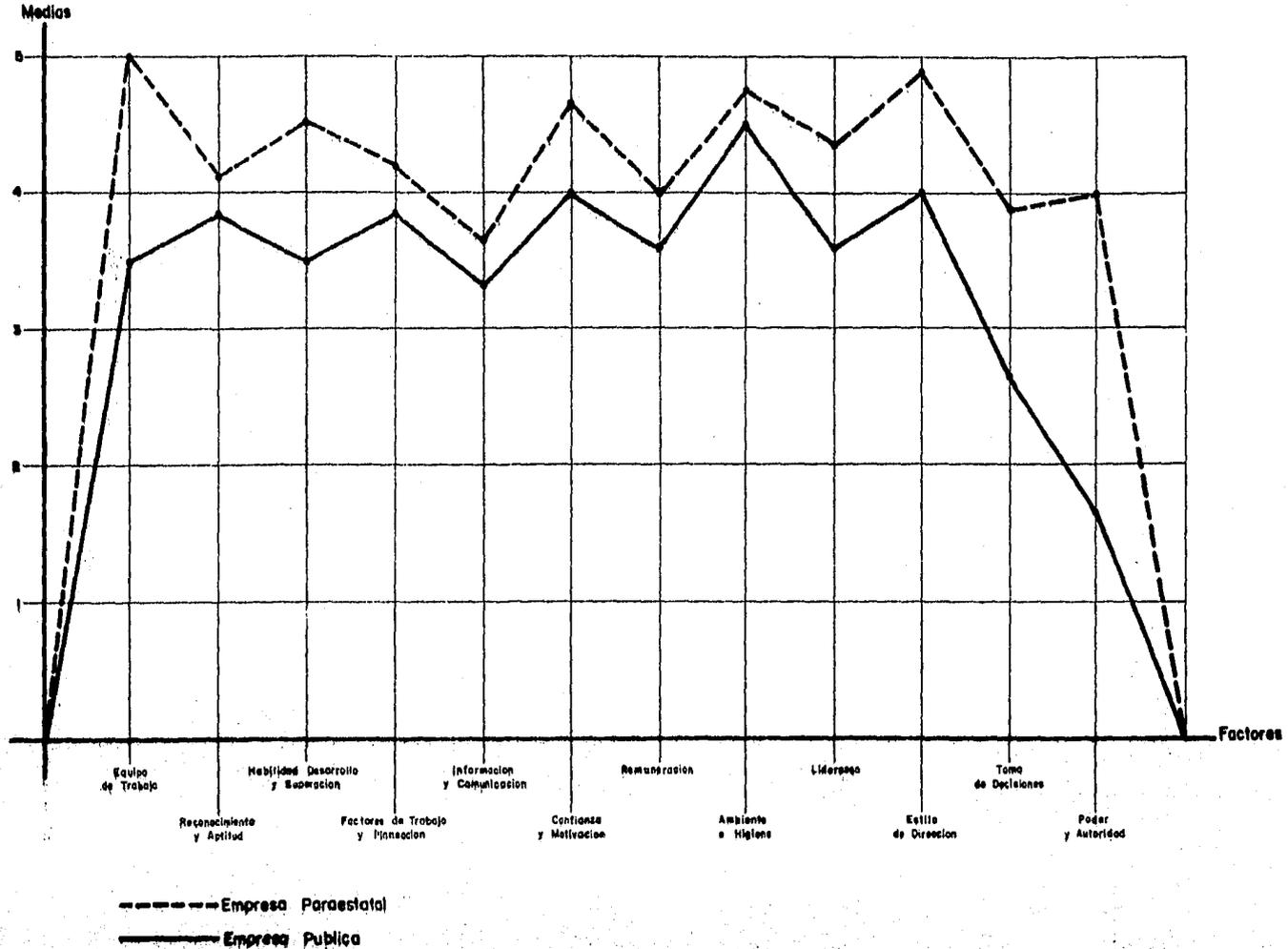
Mientras que en la paraestatal, el liderazgo es considerado como un - elemento requerido en pro de la motivación de los demás trabajadores- pero sin deslindarle grandes márgenes de poder.

GRAFICA DE LA DISTRIBUCION PORCENTUAL POR FACTORES EN EL SECTOR PUEBLO

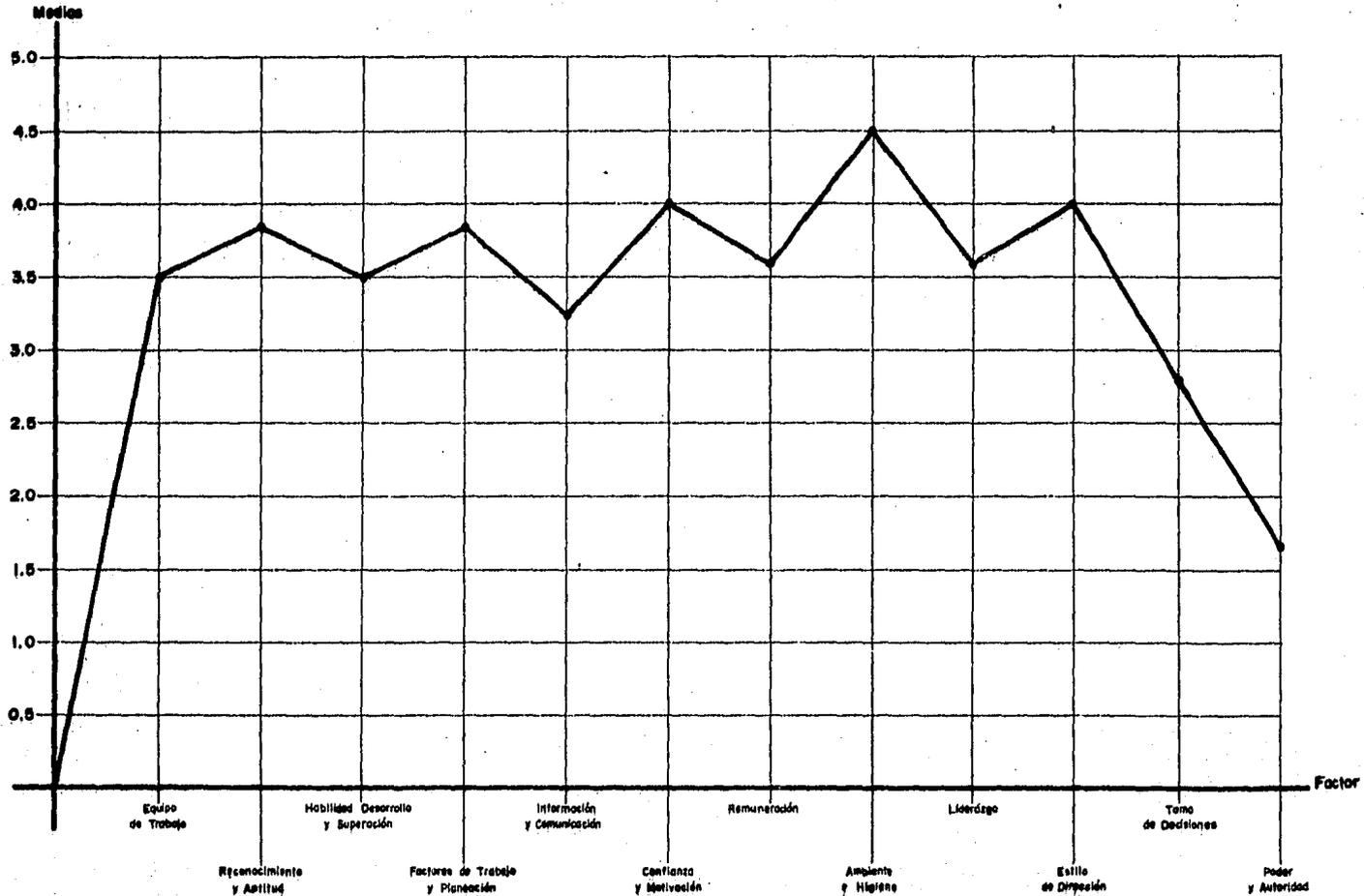




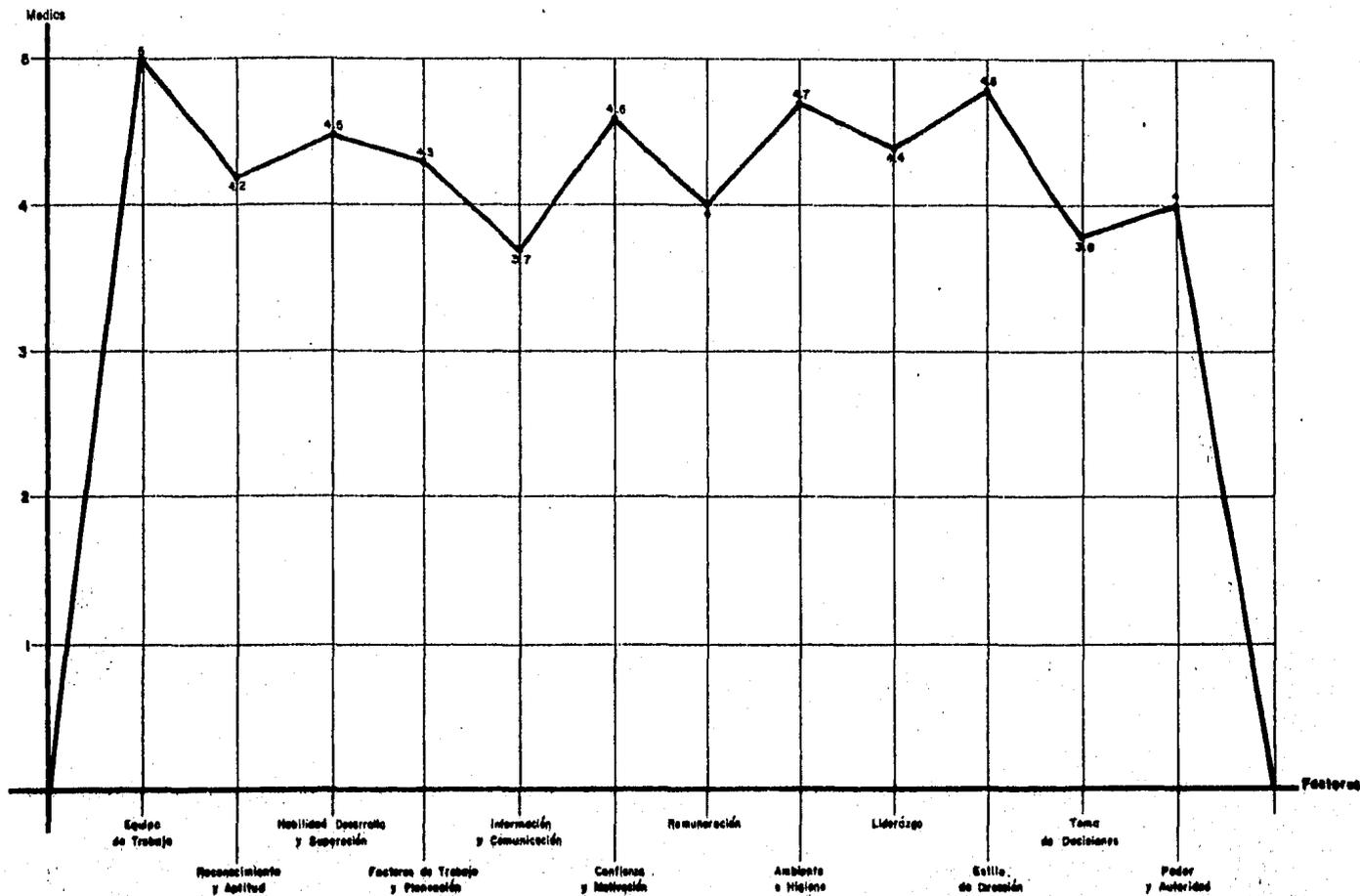
GRÁFICA COMPARATIVA
DISTRIBUCION DE MEDIAS POR FACTORES



PARA LA MUESTRA DE UNA ORGANIZACION DEL SECTOR PUBLICO



GRAFICA DISTRIBUCION DE MEDIAS POR FACTORES PARA LA MUESTRA DE UNA ORGANIZACION PARAESTATAL



7- COMPROBACION Y/O DISPROBACION DE HIPOTESIS

Considerando la problemática que se presenta actualmente en nuestro país y que por ende, la organización cualesquiera que sea, forma parte integrante del sistema político, económico y social del mismo, está, esta sufriendo una transformación y/o ajuste, a efecto de adaptarse; al igual que el trabajador, a los nuevos requerimientos que se le están presentando.

Así también y en cuanto a los factores comprendidos en nuestro estudio, se busca de cierta forma, dilucidar la interacción que por consecuencia y a raíz de lo antes expuesto, se está creando entre el trabajador-organización y viceversa, así como el desarrollo alcanzado por este tipo de organizaciones.

Por lo que es claro que la organización-trabajador, se verá afectada por los desajustes que se están presentando en su medio externo, al cual se tendrá que ajustar al clima organizacional que se genera internamente en esta.

Esto por tanto, nos obliga a disprobar lo expuesto en la HIPOTESIS No. 1 ya que el trabajador o la organización por sí sola, no es el elemento más importante para su desarrollo. Sino que más bien, existe una interdependencia entre la organización-trabajador (como se expone en la HIPOTESIS No. 2), ya que para el logro de sus objetivos ambos deberán adecuarse a sus tipos de necesidades y metas más inmediatas. Esto es, que el alcance y/o cobertura que se obtenga y requiera para un óptimo desarrollo deberá contemplar aspectos como:

** EN CUANTO A LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR:

- Remuneraciones acordes a fin de tener un nivel de vida desahogado, aunque no opulento.

- Reconocimiento de sus cualidades como trabajador y el de ser parte importante del sistema, aunque no esencial.
- Otorgarle elementos motivacionales, que lo hagan sentir a gusto en la organización y por consecuencia redituen en una mayor productividad-calidad.
- Que se cree un ambiente interno en el cual se haga patente una imagen de posicionamiento del trabajador, como de la organización.

**** EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION:**

- Mayores y mejores niveles de productividad.
- Incremento en las utilidades y/o servicios, que no vayan en detrimento de las clases bajas o de pocos recursos.
- Mayor flexibilidad en el ejercicio de la autoridad, creando medios de comunicación más afluentes y precisos y descentralizando o delegando el poder.
- Personal más capacitado, para un mejor desempeño de sus funciones que desarrollen sus cualidades y habilidades y por ende puedan introducirse nuevos o mejoras en los sistemas.

8- CONCLUSIONES Y/O SUGERENCIAS

A consecuencia de lo antes referido, y tomando en cuenta que el gobierno a tenido que plantear cursos de acción que puedan reducir de manera ópti ma o en la medida de lo posible, los efectos principales de la inflación que esto a su vez, por consecuencia, repercute dentro de los planos eco nómicos, sociales y políticos de nuestra sociedad.

También se espera, que a través de estos cursos a seguir, se puedan sa tisfacer las necesidades más apremiantes y/o esenciales de las clases so ciales más afectadas. Para lo cual se fijo la necesidad de plantear un sistema que permita a la planta productiva del país, alcanzar los niveles requeridos de producción, para satisfacer las demandas del mercado inter no con tendencias a la exportación; así de esta manera, lograr que esta producción sea obtenida por índices mejores de productividad y calidad. A raíz de esta situación, las organizaciones tanto públicas, paraestata les y privadas, se han visto comprometidas; además de prestar mejores -- servicios que esten a la par de las necesidades reales de nuestra socie dad, a conformar estructuras de operación que eleven la productividad, - calidad y grados de competitividad* para satisfacer sus necesidades que su sociedad requiere.

Estos planteamientos pretenden a corto, mediano y largo plazo, alcanzar el desarrollo necesario para tener una economía sana, que lleve el bien- estar general de la población.

Sin embargo, la realidad de nuestra sociedad se ve afectada con una in- flación que ha originado una serie de desajustes económicos, radicados - en el incremento de la deuda nacional, dejando a la vez a las organiza-- ciones en general una problemática que va desde la disminución de la pro ductividad, como un mayor grado de dependencia tecnológica y de capital.

Por otro lado, el alto costo de producción y/u otorgamiento de servicios en las operaciones de cada organización, se eleva el precio de sus productos y/o servicios, y por ende reducen la calidad de los mismos.

Uno de los hechos más patentes que podemos sobresaltar, radica en que la existencia de esta interdependencia entre la organización-trabajador, -- puede resultar una situación conflictiva de la que se pueden suscitar varios hechos como:

1º Que si se plantea bien, tanto los intereses organizacionales, considerando las del trabajador, se podran obtener niveles de desarrollo más equiparados.

Lo anterior en virtud, de que los cursos a seguir, ya sea en el otorgamiento de servicios, cuente con los elementos de rapidez, calidad, cantidad y redituabilidad, sean ejecutados correctamente por los individuos.

2º De considerarse el aspecto anterior, podra sucitarse, desintereres del trabajador por el buen desempeño de sus funciones. Decrecimiento por ende de su productividad, calidad, cantidad y por consecuencia menor redituabilidad de la organización. A la vez, podrán generarse fugas de personal capacitado de una forma más acentuada, ya que estos buscarán organizaciones en que les sea remunerado y agradable de una mejor forma.

3º El agudizamiento de la crisis o el de la aplicación de más medidas -- drásticas, esta provocando el recorte de personal, la reestructuración orgánica a sus mayores mínimos posibles de funcionamiento, que --- aunque reducen el gasto en sus presupuestos, también de cierta manera reducen sus alcances y/o coberturas en el otorgamiento de sus servicios.

4º Para evitar en cierto modo los efectos de lo expuesto en el punto -- anterior, se deberán de proporcionar CURSOS DE CAPACITACION más realistas y a que el potencial de trabajo de cada individuo sea aprovechado a su máxima capacidad. Porque se puede notar que el rendimiento que dá cada trabajador para el desarrollo de sus funciones, no -- abarca en sí el nivel total; motivo por el cual se deberán de buscar mecanismos que induzcan y a la vez motiven al trabajador a producir más y de mejor calidad.

Por otro lado, y en cuanto a la repercusión generada dentro del contexto económico, político y social que afecta el desarrollo de las organizaciones y del personal que las integra, podemos sobresaltar lo siguiente: Dentro del aspecto económico se presenta esencialmente:

- INCREMENTO EN LOS COSTOS PARA EL OTORGAMIENTO DE SERVICIOS GENERADOS A TRAVES DE:
 - * Aumentos de Salarios al personal
 - * Aumento en el costo de materias primas
 - * Aumento en los precios, en cuanto a la adquisición de equipo, papelería, etc.
 - * Reducción de presupuestos (Gasto corriente y de inversión).
 - * Reestructuración Orgánica, a fin de funcionar con el mínimo requerido y/o esencial para funcionar adecuadamente la institución en cuanto al tipo de servicio que otorgue.
 - * Desconcentración por consecuencia de las modificaciones estructurales, en virtud de que las funciones por su centralización entorpecen el rápido funcionamiento en la prestación del servicio,
 - * Minimización de las contrataciones y por ende, generación de desempleo.

Dentro del aspecto político, su repercusión hacia las organizaciones y al individuo, se reflejara a través de:

- * Participación más activa del individuo en la política laboral, aunando sus intereses, a los manejados por los sindicatos.
- * La mayor actividad sindical con el trabajador, creara una manipulación tendiente a provocar desajustes laborales e inconformidades generadas no por el trabajador, sino por los líderes sindicalistas.
- * Esto a su vez, en el caso de las paraestatales, provocara un decrecimiento en la producción del trabajador, y por ende estancamiento de trabajo que se reflejara en pérdidas de la empresa.
- * Asimismo se dara una participación más directa del gobierno, en actividades aunque estan fuera de sus lineamientos, se daran como medidas coercitivas a fin de reubicar las políticas empresariales y que su producción sea nuevamente la necesaria con proyección a la maximización.

Dentro del aspecto social, la repercusión hacia las organizaciones y al individuo se dara a traves de:

- * Los efectos que se daran por consecuencia de lo expuesto en lo anterior se reflejarían principalmente en la desestabilización del sistema político hacia la sociedad, implicando con esto, que el trabajador como parte integrante de la misma y también de la organización en que se encuentre ubicado, generara y sufrira los desajustes creados por esta desestabilidad. Queriendo decir con esto, que como el trabajador forma parte de -- las organizaciones, de la sociedad que compone su medio ambiente y del sistema político que se de dentro de su país, existe una interdependencia general en virtud de que conforman un circulo, en donde los efectos que se den en alguno de ellos, repercutira en los demás.

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

- * PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
EDGAR H. SHEIN. EDITORIAL PRENTICE HALL INTERNACIONAL
(OCTAVA IMPRESION MAYO 1981)
- * EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION
JORGE BARAJAS MEDINA EDITORIAL DIANA
(PRIMERA EDICION MAYO 1978)
- * CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EDGAR H SHEIN EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S,A"
- * ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA EDITORIAL TRILLAS
(NOVENA REIMPRESION MAYO 1980)
- * ORIGINES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
ADALBERTO RIOS SZALAY / ANDRES PANIAGUA ADUNA EDITORIAL TRILLAS
(CUARTA REIMPRESION ENERO 1981)
- * ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS
GEORGE L. MORRISSEY EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.
- * PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES
DANIEL KATZ / ROBERT L. KAHN, EDITORIAL TRILLAS
SEGUNDA REIMPRESION OCTUBRE 1981)
- * METODOLOGIA E INVESTIGACION DE LAS CIENCIAS SOCIALES.
FELIPE PARDINAS EDITORIAL SIGLO XXI
IMPRESION 1980
- * ADMINISTRACION DE PERSONAL
CHRUDEN AND SHERMAN EDITORIAL CECSA
IMPRESION 1982
- * ADMINISTRACION DE PERSONAL (PRIMERA PARTE). RELACIONES HUMANAS
AGUSTIN REYES PONCE EDITORIAL LIMUSA
REIMPRESION 1980
- * ELEMENTOS DE ADMINISTRACION
HAROLD KOONTZ / CYRIL O'DONNELL EDITORIAL MC GRAW HILL
REIMPRESION 1983
- * PERSONAL
STRAUSS